

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**CARACTERÍSTICAS PERSONALISTAS DE GESTÃO
DOS EMPRESÁRIOS BRASILEIROS E ESTRATÉGIAS
EM EMPRESAS FAMILIARES:
estudo comparativo de casos em empresas do setor têxtil**

AUTORA: MONICA DE FARIA MASCARENHAS E LEMOS

**CURITIBA
2002**

MONICA DE FARIA MASCARENHAS E LEMOS

**CARACTERÍSTICAS PERSONALISTAS DE GESTÃO
DOS EMPRESÁRIOS BRASILEIROS E ESTRATÉGIAS
EM EMPRESAS FAMILIARES:
estudo comparativo de casos em empresas do setor têxtil**

Dissertação
apresentada como requisito parcial à obtenção do
grau de Mestre. Curso de Mestrado em
Administração do Setor de Ciências Sociais
Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Belmiro Valverde Jobim
Castor

**CURITIBA
2002**

AGRADECIMENTOS

A autora manifesta o seu profundo agradecimento àqueles que contribuíram para a realização deste trabalho.

- Ao Júlio Caetano Horta Barbosa Cardoso, consultor de empresas do ramo têxtil, pelas informações fundamentais para a correta compreensão do ambiente das indústrias desse setor.
- À Josanne Marchon de Oliveira, Professora da Universidade Cândido Mendes (Campus Nova Friburgo) e consultora de empresas, por intermediar contatos com organizações familiares.
- Aos proprietários-gestores das empresas pesquisadas que permitiram que suas organizações fossem pesquisadas. Aos diretores dessas organizações, que concederam parte de seu tempo para receber esta pesquisadora.
- Aos colegas do curso de mestrado. Uns pela contribuição direta; outros pelas palavras de apoio.
- Ao Belmiro Valverde Jobim Castor, Professor da Universidade Federal do Paraná, dedicado orientador e grande incentivador.
- À Thereza Helena Martins Mendonça, avó, pelo apoio emocional.
- À Silvia Helena Mascarenhas e Lemos, adorada mãe e inspiradora, pelo apoio incondicional nos momentos mais delicados enfrentados na árdua missão de uma aluna de mestrado. Agradeço também pela intermediação em diversos contatos com empresas familiares.
- Ao Fernando de Faria Mascarenhas e Lemos, querido pai, pelo apoio técnico, operacional e financeiro.
- Ao Vicente Cordeiro Netto, amado marido e revisor predileto, pelo apoio diário nos bons e maus momentos.

SUMÁRIO

Lista de Quadros	x
Lista de Gráficos	xi
Lista de Tabelas	xi
Lista de Siglas	xii
RESUMO	xiii
ABSTRACT	xiv
<u>1. INTRODUÇÃO</u>	1
<u>1.1. Formulação do Problema</u>	4
<u>1.2. Definição dos Objetivos da Pesquisa</u>	4
<u>1.2.1. Objetivo Geral</u>	4
<u>1.2.2. Objetivos Específicos</u>	4
<u>1.3. Justificativa Teórica e Prática</u>	5
<u>1.3.1. Justificativa Teórica</u>	5
<u>1.3.2. Justificativa Prática</u>	7
<u>1.4. Estrutura da Dissertação</u>	9
<u>2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA</u>	11
<u>2.1. Empresa Familiar</u>	12
<u>2.1.1. Vantagens e Desvantagens da Empresa Familiar</u>	16
<u>2.1.1.1. As Vantagens</u>	17
<u>2.1.1.2. As Desvantagens</u>	23
<u>2.1.2. Formação Histórica Política e Social Brasileira</u>	26
<u>2.1.2.1. O Patrimonialismo</u>	28
<u>2.1.2.2. O Estado Brasileiro</u>	31
<u>2.1.3. Empresa Familiar Brasileira</u>	35
<u>2.1.3.1. Características Específicas</u>	44
<u>2.2. Características Personalistas de Gestão do Empresário Brasileiro</u>	47
<u>2.3. O Processo Industrial Brasileiro e as Indústrias Têxteis</u>	51
<u>2.3.1. Setor Têxtil</u>	59
<u>2.3.1.1. Segmento das Indústrias de Fiação e Tecelagem</u>	64
<u>2.4. Estratégias Organizacionais</u>	66
<u>2.4.1. Conceito de Estratégia</u>	68
<u>2.4.1.1. Estrutura Organizacional</u>	72
<u>2.4.1.2. Estrutura de Decisão</u>	79
<u>2.4.1.3. Profissionalização da Administração</u>	86
<u>2.4.1.4. Investimentos em Tecnologia</u>	88
<u>2.5. Características Personalistas de Gestão do Empresário Brasileiro e as Estratégias em Empresas Familiares</u>	93

<u>3. METODOLOGIA</u>	111
<u>3.1. Especificação do Problema</u>	111
<u>3.1.1. Perguntas de Pesquisa</u>	111
<u>3.1.2. Definições Constitutivas e Operacionais das Variáveis</u>	112
<u>3.1.3. Definição de Outros Temas Relevantes</u>	118
<u>3.2. Delimitação e Design da Pesquisa</u>	119
<u>3.2.1. Delineamento de Pesquisa</u>	119
<u>3.2.2. População e Amostra</u>	121
<u>3.2.3. Coleta e Tratamento de Dados</u>	121
<u>3.2.3.1. Coleta dos dados</u>	121
<u>3.2.3.2. Tratamentos dos dados</u>	122
<u>3.3. Limitações do Estudo</u>	123
<u>4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE DOS DADOS E CONSOLIDAÇÃO DOS CASOS</u>	126
<u>4.1. Casos em Estudo</u>	126
<u>4.1.1. Empresa Alfa</u>	126
<u>4.1.1.1. Aspectos Históricos e Evolutivos</u>	126
<u>4.1.1.2. Análise dos Dados</u>	128
<u>4.1.2. Empresa Beta</u>	138
<u>4.1.2.1 Aspectos Históricos e Evolutivos</u>	138
<u>4.1.2.2. Análise dos Dados</u>	139
<u>4.1.3. Empresa Gama</u>	145
<u>4.1.3.1. Aspectos Históricos e Evolutivos</u>	145
<u>4.1.3.2. Análise dos Dados</u>	146
<u>4.2. Consolidação dos Casos</u>	163
<u>5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES</u>	178
<u>5.1. Conclusão</u>	178
<u>5.1.1. Aspectos Gerais</u>	178
<u>5.1.2. Aspectos Específicos</u>	180
<u>5.1.3. Conclusões Finais</u>	212
<u>5.2. Sugestões</u>	214
<u>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	218
<u>ANEXO 1: Classificação de Porte de Empresa Adotada pelo Bndes</u>	231
<u>ANEXO 2: Plano de Condução para Pesquisa de Campo</u>	232
<u>ANEXO 3: Carta de Apresentação – Fase 1</u>	236
<u>ANEXO 4: Carta de Apresentação – Fase 2</u>	237
<u>ANEXO 5: Questionário – Entrevista I: Presidente/Proprietário-Gestor</u>	238
<u>ANEXO 6: Questionário – Entrevista II: Dirigentes Estratégicos</u>	239

<u>ANEXO 7: Processo Metodológico de Análise</u>	243
<u>ANEXO 8: Tabelas para a Análise Individual de Casos</u>	244
<u>ANEXO 9: Tabelas para a Consolidação dos Casos</u>	247

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE AS EMPRESAS PESQUISADAS	164
-		
QUADRO 2	CLASSIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS DEPENDENTES	165
-		
QUADRO 3	INFORMAÇÃO COMPARATIVA: CONSERVADORISMO	166
-		
QUADRO 4	INFORMAÇÃO COMPARATIVA: TENDÊNCIA À CENTRALIZAÇÃO	167
-		
QUADRO 5	INFORMAÇÃO COMPARATIVA: AUTORITARISMO	168
-		
QUADRO 6	INFORMAÇÃO COMPARATIVA: INFORMALIDADE	169
-		
QUADRO 7	INFORMAÇÃO COMPARATIVA: RÁPIDA TOMADA DE DECISÃO	170
-		
QUADRO 8	INFORMAÇÃO COMPARATIVA: RESISTÊNCIA À MUDANÇA	171
-		
QUADRO 9	INFORMAÇÃO COMPARATIVA: VISÃO PARA O CURTO PRAZO	172
-		
QUADRO 10	INFORMAÇÃO COMPARATIVA: FAMILIARES NA GESTÃO	173
-		
QUADRO 11	INFORMAÇÃO COMPARATIVA: PATERNALISMO	174
-		
QUADRO 12	INFLUÊNCIA DOS QUESITOS CONSTITUINTES DO CONSERVADORISMO - SOBRE OS QUESITOS CONSTITUINTES DAS VARIÁVEIS DEPENDENTES .	166
QUADRO 13	INFLUÊNCIA DOS QUESITOS CONSTITUINTES DA TENDÊNCIA À - CENTRALIZAÇÃO SOBRE OS QUESITOS CONSTITUINTES DAS VARIÁVEIS DEPENDENTES	167
QUADRO 14	INFLUÊNCIA DOS QUESITOS CONSTITUINTES DO AUTORITARISMO - SOBRE OS QUESITOS CONSTITUINTES DAS VARIÁVEIS DEPENDENTES .	168
QUADRO 15	INFLUÊNCIA DOS QUESITOS CONSTITUINTES DA INFORMALIDADE - SOBRE OS QUESITOS CONSTITUINTES DAS VARIÁVEIS DEPENDENTES .	169
QUADRO 16	INFLUÊNCIA DOS QUESITOS CONSTITUINTES DA RÁPIDA TOMADA DE - DECISÃO SOBRE OS QUESITOS CONSTITUINTES DAS VARIÁVEIS DEPENDENTES	170

QUADRO 17	INFLUÊNCIA DOS QUESITOS CONSTITUINTES DA RÁPIDA TOMADA DE - DECISÃO SOBRE OS QUESITOS CONSTITUINTES DAS VARIÁVEIS DEPENDENTES	171
QUADRO 18	INFLUÊNCIA DOS QUESITOS CONSTITUINTES DA VISÃO PARA O - CURTO PRAZO SOBRE OS QUESITOS CONSTITUINTES DAS VARIÁVEIS DEPENDENTES	172
QUADRO 19	INFLUÊNCIA DOS QUESITOS CONSTITUINTES DE FAMILIARES NA - GESTÃO SOBRE OS QUESITOS CONSTITUINTES DAS VARIÁVEIS DEPENDENTES	173
QUADRO 20	INFLUÊNCIA DOS QUESITOS CONSTITUINTES DO PATERNALISMO - SOBRE OS QUESITOS CONSTITUINTES DAS VARIÁVEIS DEPENDENTES .	174

LISTA DE GRÁFICO

GRÁFICO 1	- COMPARAÇÃO ENTRE AS INTENSIDADES DAS SENTENÇAS QUE CONFIRMARAM HAVER AS CARACTERÍSTICAS PERSONALISTAS DE GESTÃO	176
-----------	---	-----

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	- TABULAÇÃO DO NÚMERO DE SENTENÇAS RELACIONADAS ÀS VARIÁVEIS INDEPENDENTES DE ACORDO COM CADA DIRIGENTE ESTRATÉGICO ENTREVISTADO: ALFA	243
TABELA 2	- TABULAÇÃO DO NÚMERO DE SENTENÇAS RELACIONADAS ÀS VARIÁVEIS INDEPENDENTES DE ACORDO COM CADA DIRIGENTE ESTRATÉGICO ENTREVISTADO: BETA	244
TABELA 3	- TABULAÇÃO DO NÚMERO DE SENTENÇAS RELACIONADAS ÀS VARIÁVEIS INDEPENDENTES DE ACORDO COM CADA DIRIGENTE ESTRATÉGICO ENTREVISTADO: GAMA	245
TABELA 4	- INFLUÊNCIA DAS VARIÁVEIS INDEPENDENTES SOBRE AS VARIÁVEIS DEPENDENTES: ALFA	243
TABELA 5	- INFLUÊNCIA DAS VARIÁVEIS INDEPENDENTES SOBRE AS VARIÁVEIS DEPENDENTES: BETA	244
TABELA 6	- INFLUÊNCIA DAS VARIÁVEIS INDEPENDENTES SOBRE AS VARIÁVEIS DEPENDENTES: GAMA	245
TABELA 7	- CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS DOS CASOS CONFORME AS CARACTERÍSTICAS PERSONALISTAS DE GESTÃO	246
TABELA 8	- CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS DAS INFLUÊNCIAS DAS VARIÁVEIS INDEPENDENTES SOBRE AS VARIÁVEIS DEPENDENTES	247

LISTA DE SIGLAS

IPEA	- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
CNI	- Confederação Nacional da Indústria
BNDES	- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
MDIC	- Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
ENANPAD	- Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração
SUDENE	- Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste
ABIT	- Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecções
ANPAD	- Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração

RESUMO

O presente estudo procurou fornecer elementos adicionais à compreensão do complexo fenômeno que as organizações familiares brasileiras representam. Seu objetivo foi verificar qual a influência que as características personalistas de gestão de empresários brasileiros exerce sobre esse tipo de organização. Com essa finalidade, fundamenta-se este trabalho nas principais características das empresas familiares. Tornou-se de extrema importância analisar a influência que a formação histórica, política e social brasileiras exerceu sobre o empresário brasileiro. A partir dos conceitos de empresa familiar e da formação histórica do país, classifica-se a empresa familiar brasileira, ressaltando algumas outras características peculiares e únicas. Dessa forma, objetivando a melhor visão desse fenômeno esta pesquisa identificou e classificou dez características personalistas de gestão do empresariado brasileiro, quais sejam: conservadorismo; tendência à centralização; autoritarismo; informalidade; rápida tomada de decisão; resistência à mudança; visão para o curto prazo; familiares na gestão; paternalismo; e hábito ao protecionismo Estatal. A partir disso, analisou-se as relações de influência que essas características exercem sobre a capacidade estratégica das organizações estudadas, a qual foi analisada através de quatro elementos estratégicos: estrutura organizacional; estrutura de decisão; profissionalização da administração; e investimentos em tecnologia. O método adotado para o desenvolvimento deste trabalho foi o estudo comparativo de três casos relativos à indústria têxtil, com avaliação transversal e tratamento descritivo-qualitativo. A investigação empírica foi instrumentalizada por meio de entrevista semi-estruturada. Diante dos resultados encontrados neste estudo, concluiu-se que quanto maior a intensidade dessas características no empresário, maior sua influência sobre a capacidade estratégica da organização. Essa relação demonstrou ser inversamente proporcional, quanto mais intensas essas características, menor capacidade estratégica organizacional.

ABSTRACT

The present study has tried to provide additional elements to the understanding of the complex phenomenon which the brazilian family organizations show. The aim was verify the influence of the brazilian entrepreneur's personal features reflected on such organization. Bearing this in mind, the work was based on the main characteristics of the family companies; therefore it become extremely important to examine the influence of historic, the political and the social tradition on brazilian entrepreneurs. Beginning from the concepts of family enterprise and the brazilian historic tradition, the brazilian family enterprise has been classified stressing some other typical and unique aspects. In this way and trying to achieve a better view of this phenomenon, this research identified and classified ten personal aspects of the brazilian entrepreneurial performance, which are: conservatism; tendency to centralization; authoritarianism; informality; quick decision making; resistance to changes; short range accuracy; nepotism; paternalism; and encouragement of state protectionism. In accordance with this, an analysis of the influence of those characteristics was carried out in view of the strategic potential of the studied organizations, which was examined in the light of four strategic elements: organizational structure; decision structure; professional administration; and investment in technology. The criterion upon which these approaches were developed was the comparative study of three cases concerning the textile industry, with transversal evaluation and descriptive-qualitative handling. The empiric inquiry was effected by means of half-structuralized interview. In view of the results found in this study, the conclusion was that the bigger the contents of each characteristic in the entrepreneur, the wider becomes its influence upon the strategic capacity of the organization. This correlation proved to be reversely proportional – the stronger those characteristics, the weaker the strategic organizational capacity.

1. INTRODUÇÃO

A dimensão produtiva da globalização relaciona-se com a interação de três fenômenos paralelos que têm se intensificado nas últimas décadas. O primeiro é a extraordinária expansão dos fluxos internacionais de bens, serviços e capitais. Em segundo lugar, o aumento da concorrência nos mercados forâneos e, por último, a integração nos próprios mercados locais e regionais. Os efeitos da globalização da economia, associados ao acirramento da competitividade e a maior exigência dos mercados, têm exigido das empresas transformações que muitas vezes não são empreendidas facilmente.

Nesse novo contexto que exige padrões globais de eficiência, observa-se que as organizações brasileiras estão em busca de uma excelência contínua. As práticas gerenciais herdadas do passado parecem perder espaço e os modelos importados tendem a esbarrar nos traços básicos das características personalistas de gestão do empresário brasileiro. Assim, a busca pela eficiência e modernização organizacional tem mostrado que há necessidade de mudanças (FREITAS, 1997).

Em face dessa tendência de globalização, observada, principalmente, nas últimas décadas do século XX, empresas nacionais ainda atuantes, ou seja, as que por força da acirrada concorrência nos mercados em que atuam não foram eliminadas nem se curvaram a fusões e aquisições comandadas pelo capital estrangeiro, incrementadas a partir de 1990 quando da abertura comercial, buscam, continuamente, para sobreviver, soluções que se traduzem em redimensionamento de estratégias. Trata-se, na realidade, de um processo de adaptação aos tempos atuais, que confere àquelas empresas as condições de desempenho estratégico necessárias ao enfrentamento das concorrentes locais e internacionais.

Tal adaptação também se faz necessária à medida que as mudanças macroeconômicas implantadas pelas políticas públicas do Estado brasileiro vão sendo implementadas. Essas políticas devem se adequar ao novo contexto determinado pela revolução tecnológica, pela abertura comercial dos mercados (PERES, 1999), pela liberação crescente dos fluxos internacionais de capitais privados, pela necessidade de adaptação ao processo de privatização e, ainda, pelo esforço de manter a estabilidade econômica do país sob controle.

Assim, nesse ambiente tão multifacetado, encontram-se as empresas familiares brasileiras em meio a disputas por valiosos espaços do mercado com mega-corporações transnacionais. Classifica-se como empresa familiar aquela organização administrada por membros da família controladora do capital da empresa. A idéia corrente é que a empresa familiar tradicional bem-sucedida acabará sendo vítima de seu próprio êxito, chegando a um ponto no qual não conseguirá conciliar sua estrutura tradicional com as novas necessidades impostas pelo crescimento (LETHBRIDGE, 1997).

Como exemplo, Brasil (1996) e Gonçalves (2000) citam a empresa, até então de capital nacional e familiar, Metal Leve - fabricante de autopeças, considerada de alto padrão de qualidade em suas tecnologias de processo e produto - que foi vendida para um grupo estrangeiro. Uma das razões para sua venda foi a falta de escala suficiente para competir com as congêneres de outros países. Esse fato deveu-se a carência de recursos para efetuar os investimentos necessários para seu crescimento. Além dessa exemplificação, diversos outros autores analisaram a ascensão e queda de verdadeiros impérios familiares, tais como: as indústrias da família Matarazzo; a família Prado; o complexo industrial de Roberto Simonsen. No setor têxtil verificam-se os casos da Nova América, Tecidos Bangu (VIDIGAL, 1996), Petropolitana, Confiança, Maracanã, Santa Isabel, América Fabril, Sudamtex (BETHLEM, 1999).

Além destes fatos, no cotidiano, observam-se casos de absorção, geralmente por grupos estrangeiros, de empresas familiares do setor de laticínios, diversas redes tradicionais de supermercados, bancos comerciais, indústrias de eletrodomésticos e inúmeros outros negócios. Bernhoeft (19—a) ainda acrescenta que esse tipo de organização torna-se uma “presa” mais cobiçada e, muitas vezes, a mais interessante, pois representam baixo investimento para aqueles que estão a adquirindo. Segundo Lodi (1999), nos últimos 20 anos, no Brasil, 350 companhias listadas entre as 500 maiores da revista Exame desapareceram, e a maioria dessas desaparecidas era constituída de empresas com modelos de gestão familiares já obsoletos ou sociedades com fortes litígios internos.

Independentemente disso, tradicionais empresas familiares vêm apresentando desempenho admirável, conciliando eficientemente os interesses da organização com os dos familiares. Além desse fato, Barros e Goldenstein (2000) acrescentam que hoje emerge um conjunto de novas empresas já nascidas na nova ordem e, conseqüentemente, com culturas e forma de organização diferentes das apresentadas pelos modelos tradicionais de gestão, os quais já permitiram inegável e considerável aumento de capacidade produtiva, mas que atualmente são mais considerados como obstáculos que fatores de eficácia (AKTOUF, 1996).

A análise da capacidade estratégica de empresas familiares brasileiras não pode ser realizada e interpretada sem uma acurada prospecção da personalidade de seus gestores, personalidade essa que confere a eles características muito personalistas de gestão. Tal tarefa, repleta de nuances subjetivas, a qualifica como uma das mais complexas. A formação de uma nação, suas características culturais e caminhos são fatores de grande influência nas estratégias adotadas pelos dirigentes dessas organizações. Assim sendo, o objetivo deste trabalho é identificar se há influência das características personalistas de gestão do empresariado brasileiro sobre as estratégias de suas empresas, analisando até

que ponto essas características representam vantagens ou desvantagens no árduo processo de sobrevivência empresarial.

1.1. Formulação do Problema

Baseado nessa exposição, e a partir das considerações que ainda serão realizadas, o presente trabalho tem como objetivo responder ao seguinte problema de pesquisa:

Qual a influência das características personalistas de gestão dos empresários brasileiros nas estratégias adotadas por empresas familiares?

1.2. Definição dos Objetivos da Pesquisa

1.2.1. Objetivo Geral

Identificar como as características personalistas de gestão dos empresários brasileiros, especificamente de indústrias têxteis familiares, afetam as estratégias de suas empresas.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar, nas empresas em estudo, a presença de características personalistas de gestão;
- Identificar o grau de presença das características personalistas de gestão encontradas;

- Verificar as estratégias através da análise dos seguintes elementos organizacionais: estrutura organizacional, estrutura de decisão, profissionalização da administração e investimentos em tecnologia;
- Verificar qual é a influência que as características personalistas de gestão do empresariado exercem sobre as estratégias de indústrias familiares brasileiras do setor têxtil.

1.3. Justificativa Teórica e Prática

1.3.1. Justificativa Teórica

A maioria dos estudos organizacionais está voltada para as grandes empresas mundiais. Verifica-se que empresas familiares estão participando cada vez mais das exportações e dos investimentos fora de seus países de origem, evidenciando assim interesse em crescer globalmente (PARKER, 1998). As empresas familiares compõem um importante segmento da iniciativa privada e sempre estiveram associadas ao desenvolvimento das nações (CARRÃO, 1998). Ainda conforme Parker (1998), nesse universo identificam-se vários modelos de empresa familiar, seja com proprietário independente ou controlada por grandes famílias.

Alguns autores chamam atenção para um futuro em que os grandes conglomerados empresariais se tornarão cada vez mais dependentes de fornecedores especializados, altamente capacitados e flexíveis, muitos deles dirigidos por famílias. Outros acreditam que as grandes corporações enfrentarão problemas no futuro, e poderão ser substituídas por organizações modernas erguidas em torno de relacionamentos familiares e regionais (CARRÃO, 1997).

No Brasil, a importância dessas empresas relaciona-se historicamente ao processo de transformação do país, tanto no campo político, quanto no social e no econômico (BERNHOEFT, 1991). Para Gaj (apud CARRÃO, 1998), as empresas familiares brasileiras, além da contribuição já mencionada, são importantes pelo fato de representarem uma oportunidade de sucesso para empreendedores e por se apresentarem como alternativa econômica diante da transformação das empresas de controle acionário público para o privado. Tais organizações parecem estar desenvolvendo um novo lado, mais voltado para a modernidade, embora conservem algumas das características tradicionais de gestão (CARRÃO, 1998). Lodi (1999) ainda enfatiza que as empresas familiares brasileiras representam o segmento empresarial que mais cresce no país e estima que acima de 95% dos negócios no Brasil são controlados por famílias.

No conjunto, em termos mundiais, empresas controladas e administradas por familiares são responsáveis por mais da metade dos empregos e, dependendo do país, geram de metade a dois terços do Produto Interno Bruto (LETHBRIDGE, 1997). No trabalho realizado por Bethlem (1994), em 1993, 80% das empresas brasileiras são familiares sendo que, dos maiores grupos empresariais, 94% eram organizações familiares. Em 1997, dos trezentos maiores grupos privados nacionais do Brasil, aproximadamente 88% são familiares e com a gestão realizada por membros das famílias controladoras (CASTOR, 2000).

No decorrer das últimas décadas vêm aumentando os estudos relativos à influência familiar no âmbito das organizações. Essa influência não ocorre de forma única e uniforme nas organizações familiares, uma vez que as variações históricas, culturais, setoriais e regionais formam uma diversidade de perspectivas teóricas e metodológicas de uma problemática que ainda requer muita contribuição e atuação no meio acadêmico e profissional (DAVEL e COLBARI, 2000). Em outros países, tanto no continente Norte

Americano como na Europa, existem instituições e associações voltadas unicamente para os estudos das empresas familiares. Diversas universidades americanas possuem uma área específica para esse tipo de estudo.

Em regra, no Brasil, os estudos das empresas familiares, a despeito de alguns esforços isolados, vêm avançando muito lentamente. Muitas das publicações, algumas recentes, ainda se apóiam em considerações e conceitos desenvolvidos há alguns anos, sem suporte de pesquisas que venham ratificá-los ou, até mesmo, questioná-los (CARRÃO, 1998). Bethlem (2001) afirma que grande parte da literatura brasileira concernente a empresas familiares apóia-se em afirmações sem base em pesquisa. O autor ainda considera que boa parte dos textos brasileiros sobre o assunto é impressionista.

Por outro lado, observa-se um crescente interesse por parte da academia, uma vez que uma nova área temática de estudo foi incluída no Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, evento muito representativo dos estudos organizacionais no Brasil. Essa nova área é direcionada para casos em administração brasileira e espera-se que trabalhos em empresas familiares recebam maior atenção.

1.3.2. Justificativa Prática

O interesse por este tema de pesquisa surgiu devido a uma série de fatores relevantes, quais sejam: (1) verifica-se que grande parte dos estudos de pesquisa nas áreas de organizações no Brasil é realizado com empresas estrangeiras, com as “gigantes” brasileiras e com empresas públicas; (2) a maioria das referências bibliográficas utilizada nas recentes pesquisas baseia-se em autores estrangeiros; e (3) o fato desta pesquisadora

possuir doze anos de experiência profissional em empresas familiares do ramo de vestuários, dentre as quais organizações de médio e grande porte.

O setor escolhido para estudo é o têxtil. Essas organizações possuem certas características muito peculiares e relevantes para a proposta deste estudo, uma vez que muitas delas são familiares. É notório o doloroso e dispendioso processo de modernização pelo qual as empresas do complexo têxtil estão atravessando. Além de terem perdido grande parte das benesses disponibilizadas pelo Estado brasileiro, apresentam problemas de obsolescência em relação ao parque tecnológico, e encontram-se impregnadas de tradicionais características personalistas de gestão.

Na última década, verificou-se a ascensão e queda de verdadeiros impérios familiares. Por outro lado, observa-se a sedimentação e a reafirmação de tradicionais empresas familiares que atravessaram dolorosos processos de mudança, superando verdadeiros conflitos entre família e empresa. Tais organizações, de tão bem sucedidas nesse processo, tornaram-se exemplos de gestão e apresentam uma satisfatória harmonização entre as expectativas familiares e as empresariais.

Na prática, o objetivo deste estudo é compreender a influência que as características personalistas de gestão do empresário brasileiro exercem sobre as estratégias de suas empresas. Ato contínuo, diante do crescente movimento de desnacionalização das atividades produtivas, verificar se as tradicionais características de gestão estão realmente se modernizando ou se representam o verdugo das empresas familiares em um mundo globalizado.

1.4. Estrutura da Dissertação

Na introdução, apresentou-se a temática abordada, identificando o problema e os objetivos de pesquisa, bem como suas justificativas teórica e prática, os quais irão conduzir o trabalho.

Em seguida, na segunda parte, são discutidos os principais conceitos e teorias sobre os quais se fundamenta o trabalho. Inicialmente, apresenta-se o conceito de empresa familiar e quais suas principais características, apontando quais delas representam vantagens e quais as desvantagens. Na seqüência, apresenta-se uma breve explanação a respeito da formação histórica, política e social brasileira e, para esse fim, explorou-se o conceito de patrimonialismo, assim como a influência que o Estado exerceu sobre a sociedade, principalmente, sobre o empresariado brasileiro. Nesse momento, a partir dos conceitos de empresa familiar e da formação histórica brasileira, classifica-se a empresa familiar brasileira, ressaltando algumas outras características peculiares e únicas. Mais adiante, baseando-se em toda a análise desenvolvida, identificam-se as principais características personalistas de gestão do empresário brasileiro. Torna-se necessário realizar uma superficial análise do desenvolvimento da indústria no Brasil, enfocando o setor têxtil. Por último, realiza-se um levantamento teórico-empírico do conceito de estratégia organizacional, enfatizando quatro elementos organizacionais, e sua relação com as características personalistas de gestão dos empresários de empresas familiares brasileiras.

Na terceira parte, são apresentados os procedimentos metodológicos que conduziram a pesquisa, quais sejam: as perguntas de pesquisa; a apresentação e definição das variáveis consideradas; o delineamento de pesquisa; a definição da população e amostra em estudo; e as fontes e o tratamento dos dados coletados. Em seguida apresentam-se as limitações relacionadas a este estudo.

No quarto capítulo, a partir das considerações teórico-empíricas e metodológicas, desenvolve-se a apresentação dos casos estudados, a análise dos dados coletados de cada caso e sua consolidação.

Finalmente, a última parte apresenta as conclusões, assim como algumas sugestões para trabalhos futuros.

2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

A contextura do presente trabalho será realizada a partir da discussão de pontos fundamentais para a compreensão dos conceitos que sustentam a investigação atual, oferecendo suporte às conclusões que poderão surgir. Dessa forma será apresentado o conceito de empresa familiar, assim como suas principais características, apontando-as como vantagens ou desvantagens. A seguir, a partir da compreensão da formação histórica política e social brasileira, buscando importantes elementos no patrimonialismo e na influência do Estado na economia, conceituar-se-á a empresa familiar brasileira e suas características específicas. Em seguida, a partir dos tópicos acima desenvolvidos, serão identificadas as principais características personalistas de gestão do empresário brasileiro. Na sequência, apresenta-se uma breve análise da indústria brasileira e do setor têxtil. Finalizando, será apresentada a base teórico-empírica para substantiar o conceito de estratégia organizacional, assim como os conceitos relacionados aos quatro elementos organizacionais que servirão de base para a análise estratégica.

A começar de todos esses elementos será realizada uma análise das relações existentes entre as características personalistas de gestão encontradas e a capacidade estratégica das empresas familiares brasileiras. Nesse sentido, o presente estudo pretende encaminhar esta discussão, a partir da análise das influências que as características personalistas de gestão do empresário brasileiro exercem sobre as estratégias de suas empresas.

2.1. Empresa Familiar

Existem diversos conceitos para a empresa familiar. Sharma (apud DAVEL e COLBARI, 2000), em sua revisão da literatura sobre esse tópico, identificou mais de 34 definições diferentes. Os critérios relacionados à propriedade/controlado da empresa, envolvimento de ao menos dois membros da família na gestão, direção familiar, trabalho e sucessão são os mais referenciados pela literatura especializada em empresa familiar. A combinação desses elementos gera uma pluralidade de concepções sobre empresas familiares que variam segundo o grau de propriedade e a administração pelos membros da família; os subsistemas interdependentes existentes; e a transferência entre gerações (DAVEL e COLBARI, 2000).

Para alguns autores, a empresa é considerada familiar quando o seu controle acionário cabe a uma ou mais famílias. Para outros, é imprescindível que membros da família proprietária ocupem cargos de direção na empresa. Lodi (1998), por sua vez, acrescenta a essas a condição de que a administração esteja nas mãos, pelo menos, da segunda geração. Para Donelley (apud DAVEL e COLBARI, 2000), além de o controle permanecer com a família por, pelo menos, duas gerações, esse vínculo familiar deve influenciar mutuamente as políticas da empresa, os interesses e os objetivos da família. O autor ainda apresenta sete condições necessárias para se classificar uma empresa como organização familiar.

Outro conceito, bastante simples, é a identificação das empresas familiares apenas pelo seu vínculo com uma ou mais famílias, ainda que dirigidas pela primeira geração ou por profissionais não-familiares (CARRÃO, 1998).

Na visão de Aronoff (1996), pode-se identificá-las em termos gerais e específicos. Em termos gerais, as empresas familiares são organizações cuja família

possui, efetivamente, o controle estratégico e a direção da empresa e se preocupam em manter os negócios dentro da esfera familiar. Já em termos mais específicos, a empresa familiar é um negócio que envolve diversas gerações da família que trabalham diretamente na direção da empresa. Assim, a empresa passa a ser gerida por diversos membros da família que possuem diversos cargos de responsabilidade.

Para Lethbridge (1997) existem três tipos básicos de empresa familiar: (1) a tradicional, que mais corresponde ao estereótipo da instituição, ou seja, o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce um domínio completo sobre os negócios; (2) a híbrida, na qual o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na administração por profissionais não-familiares; e (3) a de influência familiar, em que a maioria das ações encontra-se em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada do cotidiano da administração, mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa.

Outra abordagem do assunto encontra-se na definição de, basicamente, seis categorias de propriedade empresarial que se diferenciam quanto à concentração da propriedade e origem do capital; dentre estas, a empresa familiar é aquela em que a propriedade é familiar, isto é, quando uma pessoa ou família detém a maioria, mais que 50%, das ações com direito a voto (SIFERT FILHO, 1998).

Outra definição relacionada à empresa familiar, proposta por Gonçalves (2000), é a classificação da empresa em “multifamiliar”. Tal organização envolve relações entre famílias diferentes, que por diversos motivos resolvem se unir em um negócio próprio. A identidade desse tipo de empresa é própria, independe das culturas de cada família. Nesse caso, poderá haver momentos em que as famílias interajam de forma a propiciarem relacionamentos afetivos entre os membros das diferentes famílias.

Apesar dessas diversas definições, percebe-se que um certo consenso se estabelece com relação ao pressuposto de que a empresa familiar se caracterizaria globalmente pela inter-relação e combinação complexa de dois sistemas sociais: a família e a gestão, os quais coexistem e são seus poderes em associação que fazem da empresa familiar um objeto tão peculiar (DAVEL e COLBARI, 2000). A empresa familiar origina-se de redes de parentesco e vínculos pessoais que pela existência de uma base de confiança mútua são estimuladas a desenvolver um negócio e, devido a essas redes, encontra-se nessas empresas uma certa simultaneidade de papéis, ou seja, os membros da família desempenham simultaneamente papéis de parentes, proprietários e de gestores (TAGIURI e DAVIS, 1996). Gersick et al. (1997) refinam esse conceito da interação dos sistemas família e empresa e apresentam um modelo - modelo de três círculos - no qual a empresa familiar é composta por três sistemas independentes, mas superpostos, quais sejam: (1) gestão/empresa; (2) propriedade; e (3) família. Os autores enfatizam que esse modelo representa uma ferramenta muito útil para a compreensão da fonte de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares.

No contexto deste trabalho, a classificação utilizada para a empresa familiar será aquela em que um ou mais membros de uma família exercem considerável controle administrativo sobre a empresa por possuírem parcela expressiva da propriedade do capital. Dessa forma, existe estreita ou considerável relação entre propriedade e controle, sendo que o controle é exercido justamente com base na propriedade (LANZANA e COSTANZI, 1999). Apenas a propriedade não é suficiente para definir empresa familiar, sendo necessária, também, a existência de uma estrutura gerencial na qual cargos-chave são preenchidos por membros da família proprietária (GRACIOSO, 1998).

Todas as empresas, inicialmente, tiveram um fundador ou um pequeno grupo de fundadores, que eram seus proprietários. As ações ou cotas das empresas seriam provavelmente herdadas por seus filhos. Portanto, praticamente todas as empresas foram

familiares na origem (VIDIGAL, 1996; GONÇALVES, 2000). Dessa forma, conclui-se que o fundador representa o ator principal nas organizações familiares, tornando necessário realizar uma breve exploração das principais características concernentes a tão importante participante de uma empresa familiar.

O fundador é representado pela figura do empreendedor que, além de idealizador dos negócios, exerce forte influência sobre a cultura da organização. Sua personalidade imprime uma marca pessoal na organização, deixando-a como um legado às gerações seguintes. Há uma forte correlação entre a necessidade de sucesso pessoal por parte do fundador e o êxito da empresa. O desejo de ser reconhecido e de obter recompensa com base em seu desempenho leva-o a desenvolver grande disponibilidade para o trabalho, principalmente para o trabalho inovador e esse gosto pelo trabalho faz com que haja resistência à aposentadoria. Em função disso, o fundador considera a empresa como algo próprio, sujeita a seu absoluto controle e, por essa razão, tem dificuldade em delegar autoridade e responsabilidade. Tal comportamento condiciona o crescimento da empresa aos seus limites pessoais. Ao associar os fortes traços de personalidade do fundador aos fatores emocionais que envolvem a criação do negócio, percebe-se a inegável importância do seu papel e a sua influência no clima e na cultura organizacional (CARRÃO, 1998). Gonçalves (2000) ainda acrescenta que o fundador é motivado por um ideal de liberdade, sendo penoso para ele aceitar a situação de subordinação a um chefe ou organização, com as suas regras e burocracias.

Freitas (1991), também, enfatiza a grande importância que os fundadores exercem, principalmente, nos primeiros estágios de vida da organização, sendo que à medida que o grupo amadurece e compartilha novas experiências de aprendizagem podem ocorrer modificações nos pressupostos iniciais. Os fundadores inicialmente impõem o conjunto de pressupostos, valores, perspectivas, o qual prevalece até o dia em que for insuficiente para resolver crises e a partir daí novas lideranças emergem, substituindo a cultura

prevalecente. A mudança cultural pode ocorrer em função da resolução de crises e do estabelecimento de uma nova liderança, com novos padrões de manutenção simbólica, crenças e estruturas.

Geralmente a empresa familiar surge do sucesso de um empreendedor, cujas principais características pessoais são: a capacidade de tomar riscos; dedicação; persistência; e uma independência, superiores à média das demais pessoas. Dessa maneira, é compreensível a associação dessas empresas àquelas de pequeno e médio porte, uma vez que estas constituem a grande maioria dos negócios estabelecidos no mundo que, independentemente de seu tamanho, possuem participação maciça numa escala mundial. Apesar disso, é equivocado restringir as empresas familiares ao grupo dos pequenos e médios negócios, pois muitos dos grandes grupos empresariais são familiares (CARRÃO, 1998). Gersick et al. (1997) afirmam que 80% de todas as empresas no mundo são familiares, sendo que muitas delas são micro e pequenas organizações, porém uma grande porcentagem encontra-se entre as maiores e mais bem sucedidas organizações mundiais. Ratificando tais afirmações, outros autores também enfatizam que tais empresas se apresentam como grandes organizações, inclusive de âmbito internacional, caracterizando-se como gigantes nas suas respectivas indústrias (SILVA, FISCHER e DAVEL, 1999; TAGIURI e DAVIS, 1996; LETHBRIDGE, 1997).

2.1.1. Vantagens e Desvantagens da Empresa Familiar

As organizações familiares constituem uma forma organizacional peculiar, a qual gera conseqüências positivas e negativas (GERSICK et al., 1997). Alguns estudos sobre empresa familiar voltam-se para a identificação das forças e fraquezas de suas características intrinsecamente peculiares. Tais trabalhos apontam as principais vantagens e desvantagens de uma empresa familiar. As principais vantagens são geralmente reconhecidas como aquelas ligadas: à lealdade e dedicação ao trabalho, tanto por parte

dos familiares como por parte dos membros não familiares; a calorosas relações interpessoais; à considerável sensibilidade e responsabilidade social com relação à comunidade e à cultura local; e à perspectiva do longo prazo, buscando continuidade com os objetivos e as políticas organizacionais. Já as desvantagens são derivadas das seguintes principais características: dificuldade em atrair profissionais de talento; falta de disciplina e profissionalismo por causa das políticas e procedimentos praticados; pressão para manter a tradição e resistência à mudança; e interferências de conflitos familiares no âmbito do negócio (DAVEL e COLBARI, 2000).

Tais características organizacionais podem ser simultaneamente fontes potenciais de forças e fraquezas das empresas familiares, devendo, então, ser geridas com a finalidade de maximização de seus aspectos positivos e minimização de suas conseqüências negativas (TAGIURI e DAVIS, 1996). Para Dyer (apud DAVEL e COLBARI, 2000) as vantagens e desvantagens devem ser consideradas pelos gestores a fim de transformar e dar continuidade à lógica do empreendimento familiar frente a mudanças ambientais. Bartlett e Ghoshal (1992) ainda argumentam que a herança administrativa que influencia o contexto dos recursos organizacionais existentes em uma empresa, geralmente moldados por vários fatores históricos e estruturais, pode representar tanto um trunfo muito importante como um poderoso impedimento no processo de mudança.

2.1.1.1. As Vantagens

Uma das características das empresas familiares que é abordada como uma força é a relacionada com a questão cultural, a qual é freqüentemente atrelada às motivações e características do seu fundador. Tal indivíduo possui a capacidade de situar e criar valores, símbolos e linguagem, além de possuir as virtudes da autoridade e da firmeza, combinadas às da generosidade e da camaradagem (DAVEL e COLBARI, 2000). Esse

estilo de atuação pode promover um clima de cooperação e solidariedade, formando um relacionamento direto e próximo entre os proprietários-gestores e os empregados (COLBARI, 1996). Estabelece-se, assim, uma rede de relacionamentos sociais baseados na proximidade, na pessoalidade e, principalmente, na confiança. Essa noção de confiança relaciona-se à interpenetração e à simultaneidade de papéis desempenhados pelas pessoas, fundados em uma identidade partilhada, uma história em comum, um envolvimento emocional, uma linguagem privada dos parentes, uma sensibilização mútua e uma significação simbólica da empresa.

Nesse conjunto, a noção de confiança, para Allouche (DAVEL e COLBARI, 2000), constitui um cimento social mais forte e estável do que a noção de interesses que orienta outros tipos de organizações, pois se situa em um contexto regulamentado pelo implícito, pela capacidade dos membros de deduzirem as regras de funcionamento a partir de sinais sutis, pela aprendizagem através da transferência sistemática e sem barreiras de saberes acumulados. As relações interpessoais, tecidas na rede criada por laços de família e de amizade, se estruturam segundo uma matriz pouco formalizada, re-agrupando implicitamente valores e crenças partilhados. Em regra, observa-se que a estrutura organizacional hierárquica é simples, informal, pouco verticalizada, achatada (PALMEIRA, 1995; SILVA, FISCHER e DAVEL, 1999). Tal fato é considerado uma vantagem uma vez que torna a comunicação mais rápida, menos formal e flexível e ainda conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a organização com essas características possui a vantagem de poder operar em um ambiente mais dinâmico.

A estabilidade da cultura da empresa familiar decorre do apoio em objetivos de longo prazo, o que é positivo. Seus proprietários são diferentes dos gestores capitalistas de curto prazo; estes preocupados com resultados mais imediatos; aqueles lutando pela sobrevivência da empresa, com vistas a gerações futuras, esforçam-se para enfrentar os períodos de baixa lucratividade. Administradores não-familiares, quando não envolvidos

emocionalmente com a organização, não partilham os mesmos sentimentos dos proprietários com relação à empresa e se guiam mais por objetivos pessoais que, nem sempre, são coerentes com os estabelecidos pela família para a organização. Como, geralmente, a motivação desses administradores se baseia na expectativa de recompensa financeira e nos benefícios tangíveis, eles sentem com menor intensidade os reveses dos negócios, muitas vezes considerados catastróficos para os proprietários (CARRÃO, 1998).

A informalidade e a fidelidade, tão presentes nas relações internas da empresa, também ocorrem nas relações que a empresa possui com o ambiente externo. Os clientes e fornecedores aumentam a confiança que depositam na empresa à medida que realizam negócios diretamente com os membros da família proprietária. Essa confiança é reforçada pelo nome da família e sua tradição no ramo, fatores muito importantes no relacionamento com as instituições financeiras (CARRÃO, 1998; LODI, 1998). Porém, essa confiança será mantida enquanto as condições permanecerem inalteradas, pois tanto os clientes quanto os fornecedores esperam garantia de continuidade no relacionamento com a empresa e, por isso, acompanham com atenção a condução dos processos sucessórios. Um sucessor que inicie suas atividades na empresa introduzindo mudanças radicais pode provocar instabilidade e insegurança no ambiente interno, no relacionamento com a família e com o meio externo (CARRÃO, 1998).

Há diversas empresas em que o nome da família é associado aos produtos e serviços que são oferecidos ao mercado. Tal fato é considerado uma vantagem, uma vez que o nome da família é associado à qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa (OLIVEIRA, 1999), além de representar forte compromisso com os negócios, altos padrões éticos e um compromisso pessoal para atender aos clientes (LONGENECKER, MOORE e PETTY 1997).

Outra vantagem identificada por Oliveira (1999) é o fato de as empresas familiares trabalharem com um horizonte de investimentos mais amplo, uma vez que não sofrem a intensa pressão de acionistas para melhores resultados. Essas empresas conseguem, em significativo número de vezes, suportar os desaquecimentos da economia e continuar comprometidas na relação família, empresa e mercado.

Para Toffler (1990), uma vantagem das organizações familiares é que elas trazem consigo uma ideologia, uma ética e um sistema de informações, que contrariam princípios básicos da burocracia, uma vez que o mundo vive um período de pós-burocracia. Nas empresas familiares tais valores burocráticos são subvertidos e com eles a estrutura e o poder da burocracia. A informalidade que permeia as relações nas empresas familiares permite-lhes a redução significativa do número de regras. A distribuição dos cargos e a definição dos salários não seguem critérios baseados na competência profissional das pessoas, mas sim no relacionamento que elas mantêm dentro e fora da empresa. Já na visão de Capelão (2000), essa informalidade é considerada como desvantagem, pois se instaura nas organizações familiares por ausência de clara distinção das funções e responsabilidades de cada membro. Assim, o processo de sucessão, muitas vezes, inicia-se sem uma definição com relação ao sucessor escolhido. Estimula-se a competição entre os pretendentes, resultando em conflitos e disputas de poder entre os familiares. Nesse momento, verifica-se que o individual fica acima do coletivo (BERNHOEFT, 1999).

Essa forma, informal, de administrar associada a relações carregadas de nepotismo ou favoritismo, ou ainda patronato ou parentela, é bastante criticada, sendo, inclusive, considerada como uma fraqueza das empresas familiares. Tal corrente acredita que deve haver separação entre propriedade e controle, permitindo assim uma isenção para arbitrar eventuais conflitos de interesse entre o capital e a gestão. (LANZANA e COSTANZI, 1999; BERNHOEFT, 1999). Lodi (1998) acredita que os parentes não são os melhores sócios e a contratação de parentes incompetentes ou despreparados deve ser substituída

por um nepotismo esclarecido, o qual traduz-se na utilização de recursos e pessoas da família-dirigente misturados com profissionais não-familiares. Por outro lado, para Toffler (1990), o favoritismo, condenado pela burocracia, é tão natural nas empresas familiares quanto a subjetividade e a intuição na tomada de decisões. Pelos princípios burocráticos as decisões deveriam ser impessoais e objetivas. Há outros autores, além de Toffler, que acreditam que a fidelidade dos membros da família é um dos fatores que garante a sobrevivência desse tipo de empresa, de forma que a colocação de familiares em posições-chave tende a criar condições favoráveis ao relacionamento entre a direção e os empregados. Nesse clima, a identificação com a empresa leva a uma tal comunhão de interesses entre os familiares e os não-familiares que, para alguns, a família transfere parte de suas ações a esses não-familiares como prêmio pela lealdade (CARRÃO, 1998). Gonçalves (2000) ainda acrescenta que, nas empresas familiares, o senso de dever de amparar parentes é muito forte e, nesse caso, sempre haverá os mais velhos necessitados de ajuda, e os mais jovens que, iniciando a carreira profissional, anseiam por um emprego.

Os processos sucessórios, que representam sempre momentos delicados, são mais complicados nas empresas familiares, pois envolvem empresa e família, dois sistemas que podem estar sendo guiados por lógicas e valores opostos e que, quando superpostos, criam área de atrito. Essa característica pode representar tanto uma vantagem como uma desvantagem para a empresa familiar, sendo este um grande desafio para essas organizações (CARRÃO, 1998).

O processo de sucessão na empresa familiar é sempre arriscado e pode ser um período muito confuso e complexo, tanto em termos financeiros quanto emocionais. É durante esse período que as empresas correm alto risco de sobrevivência sendo muitas delas vendidas ou fechadas pelos herdeiros. Tais processos sem planejamento e mal

conduzidos são os principais responsáveis pela vida curta de empresas familiares (VENTURA et al., 1993).

Para Leach (apud CARRÃO, 1998) os problemas que ocorrem na transferência da direção podem ameaçar a sobrevivência da empresa familiar e, por essa razão, devem ser resolvidos já na passagem da primeira para a segunda geração para que não se transfiram para as seguintes. A maior dificuldade se verifica nesta passagem, uma vez que estudos concluíram que 70 % das empresas familiares vivem em média 24 anos, tempo que o fundador permanece na direção dos negócios (OLIVEIRA, 1999). Quando esse processo sucessório é bem planejado e implementado, essa característica deixa de representar uma fraqueza das empresas familiares, transformando-se em vantagem, uma vez que as gerações familiares em sucessão permitem um traço de união entre o passado e o futuro, entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes atuais (LODI, 1998).

Uma das alternativas para a solução de problemas sucessórios é a adoção de uma administração profissionalizada, permitindo um tempo de vida mais longo aos negócios que passam a ser independentes dos planos de sucessão dentro da família. Essa profissionalização pode se realizar tanto com profissionais não-familiares ou com a profissionalização dos próprios membros da família (CARRÃO, 1998), que só devem assumir o comando após um treinamento adequado, consciente de suas responsabilidades e realmente preparados para enfrentar os desafios do século XXI (VIDIGAL, 1999). Outra alternativa, que apareceu em meados dos anos 90 no Brasil, que visa minimizar os problemas relacionados aos processos de sucessão é a implementação de práticas de governança corporativa (SIQUEIRA, 1998; SIFFERT FILHO, 1998). Atualmente, muito defendida pelos consultores e especialistas em empresas familiares, mas pouco explorada nas pesquisas acadêmicas brasileiras.

2.1.1.2. As Desvantagens

Dentre as características das empresas familiares que representam desvantagens identifica-se o conservadorismo em relação às práticas de gestão, o qual, inevitavelmente, se transforma em fontes de conflito. O conflito de interesses pode ocorrer entre os dirigentes dos negócios e os demais membros da família, principalmente quando uma das partes planeja introduzir mudanças na empresa, encontrando assim forte resistência. Nesse caso, a predominância da cultura conservadora pode voltar-se contra a própria empresa (CARRÃO, 1998). Conforme Lodi (1998), a disposição para mudar depende da necessidade e da humildade do grupo dirigente, e poucas são as mudanças voluntárias. Em regra, o empresário muda quando coagido. Esse conservadorismo também influencia no plano de delegação de autoridade, uma vez que a autoridade conferida é muito menor que a responsabilidade exigida. A autoridade é conquistada com o tempo e só é concedida após demonstrações de confiança e lealdade.

Apesar de o fundador de empresas familiares apresentar características de aceitação ao risco e de atitudes inovadoras, o que se observa é que a aversão à incerteza e o receio de enfrentar riscos representam uns dos maiores desafios para essas organizações buscarem a modernização das suas práticas de gestão, tornando esse processo ainda mais difícil quando há hábitos tradicionais muito arraigados na história da empresa.

Além dos conflitos de interesse, ocorrem conflitos pelo poder, uma vez que membros atuantes da família podem travar verdadeiras batalhas para angariar maior poder. Essa conquista do controle acionário implica em decidir sobre a existência de bens, de pessoas e do futuro de todos, principalmente o da empresa (PALMEIRA, 1995). Barros e Prates (1996) ainda argumentam que os conflitos em empresas brasileiras, quando identificados, podem não ser focalizados de forma direta e aberta. Em regra, a solução encontrada envolve, muitas vezes, intermediários ou mediadores, podendo, inclusive, ser postergada de forma indefinida.

Podem ocorrer rivalidades, até mesmo inconsciente, entre os membros da família, caso ocorram discrepâncias entre o que cada um realiza para a empresa e o quanto dela é usufruído. Essa diferente percepção entre a realização de atividades e os ganhos obtidos geram variados graus de desentendimentos entre os familiares envolvidos (PALMEIRA, 1995).

Observa-se que, freqüentemente, ocorrem problemas relativos ao grande apego aos produtos tradicionais com os quais a empresa iniciou suas atividades e se desenvolveu, independentemente desses produtos estarem em declínio (OLIVEIRA, 1999). Tal fato é derivado da estima dos membros da família a situações já estabelecidas. Essa estima, geralmente, representa um grave impedimento à inovação, criatividade e mudanças (LETHBRIDGE, 1997).

A gestão realizada por parentes não profissionais é considerada como um entrave ao desenvolvimento da organização, uma vez que esses gestores carecem de preparo específico para traçar um planejamento estratégico estruturado (OLIVEIRA, 1999; BERNHOEFT, 1999). Para Lodi (1998), o emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência anteriormente provada é desvantajoso para a empresa. Uma das grandes questões, relativa às características das empresas familiares, relaciona-se à profissionalização da administração. De acordo com Lodi (1998, P. 25) :

“Profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares; é a adoção de determinado código de formação ou de conduta num grupo de trabalhadores; é a substituição de métodos

intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas.”

Contrariamente à admissão amadorista, para desenvolver modelos de gestão profissionalizada deve-se realizar trabalho de treinamento e profissionalização dos próprios gestores-controladores e, na maioria dos casos no Brasil, tal procedimento não é realizado (BERNHOEFT, 1999). Para alguns autores, a profissionalização seria um estágio inevitável que essas organizações supostamente alcançariam. De acordo com Henry Mintzberg (apud DAVEL e COLBARI, 2000), o curso de evolução da empresa familiar envolve um caminho que inicia no pessoal e familiar e desemboca em uma administração racional, impessoal e profissional, uma vez que organizações movem-se em direção à profissionalização, ao planejamento e a procedimentos. Já se observam empresas familiares brasileiras que apresentam a administração mais profissionalizada, com um estilo de gestão mais descentralizado, estratégia e estrutura mais sofisticadas e com os membros da família e funcionários profissionais participando da atividade da administração, possuindo papéis muito bem delimitados (SILVA, FISCHER e DAVEL, 1999).

Os grandes grupos empresariais geralmente nascem e florescem do intenso desejo dos seus criadores em conquistar uma segura e destacada posição social e econômica, através da construção de impérios, a serem robustecidos e ampliados pelos descendentes.

Há casos, porém, em que a gênese do grupo transcende a esse anseio, tenha ou não o criador consciência do verdadeiro motor daquilo que está criando, e quando isso acontece pode representar uma desvantagem para a organização, levando-a ao declínio, pois a verdadeira força por trás do seu surgimento pode ser outra que não a do engrandecimento familiar (VIDIGAL, 1996). Os conflitos de interesse entre família e empresa refletem em descapitalização, falta de disciplina, utilização ineficiente dos administradores não-familiares e no excesso de personalização dos problemas administrativos (LODI, 1998).

Outra característica que se revela desvantajosa é a utilização indevida dos recursos da empresa por membros da família, transformando a organização em um erário dos familiares (VIDIGAL, 1996; LODI, 1998; GONÇALVES, 2000). Como afirma Drucker (1996), a empresa e a família só sobreviverão e se sairão bem se a família servir à empresa. Nenhuma das duas se sairá bem se a empresa for dirigida para servir à família. Para que os negócios familiares sobrevivam, seus interesses não podem ser comprometidos indevidamente para satisfazer aos desejos da família; a saúde e a sobrevivência da empresa familiar requerem um equilíbrio próprio dos negócios e interesses da família. Caso contrário, os resultados serão insatisfatórios tanto para os negócios quanto para a família (LONGENECKER, MOORE e PETTY 1997). Aktouf (1996) ainda enfatiza que o comportamento dos chefes de indústrias voltado, unicamente, para a frutificação rápida de lucros e para a especulação não permitirá a melhora econômica e o progresso da empresa, mas poderá ocasionar a destruição da organização no longo prazo.

2.1.2. Formação Histórica Política e Social Brasileira

As estruturas organizacionais familiares são predominantes e existem em todo o mundo (GERSICK et al., 1997). Na Coréia são classificadas como *chaebol*, no Japão existem os *keiretsu*, os negócios familiares chineses também são bastante representativos (CHANNON, 1997). Nos Estados Unidos da América, os negócios familiares representam um significativo setor da economia americana, sendo que diversos negócios familiares são grandes organizações (Arthur Andersen, 1997). Na América Latina, grupos construídos e controlados por famílias constituem a principal forma de propriedade privada na maioria dos setores industriais (GERSICK et al., 1997). Na Europa, há empresas familiares dentre os melhores produtores de vinho, fabricantes de perfume e

empresas de alta tecnologia. O “milagre italiano” foi promovido por diversas empresas de alta tecnologia, na sua maioria familiares (CARRÃO, 1998).

De acordo com Lodi (1999), em estudo desenvolvido em 1994, constatou-se que 99% das companhias na Itália são empresas familiares; em Portugal, 70%; na Inglaterra, 75%; na Espanha, 80%; na Suíça, 85% e na Suécia, 90%. Enfim, independentemente de existirem empresas familiares em praticamente todas as sociedades, todas parecem possuir particularidades, as quais são originadas por questões culturais, sociais e econômicas.

Portanto, esse tópico é de fundamental importância para o entendimento das características personalistas de gestão dos empresários brasileiros. Não há como pesquisá-las sem compreender o desenvolvimento histórico político e social do Brasil que tanto influenciou as ideologias, percepções e valores dos empresários brasileiros. As condições objetivas nas quais a sociedade esteve historicamente imersa é que dão inteligibilidade e densidade à compreensão da nação, do povo brasileiro e do empresariado no Brasil (MOTTA e CALDAS, 1997; BARTLETT e GHOSHAL, 1992).

Ratificando tal raciocínio, Serva (1990) acredita que uma das etapas da tentativa de análise do fenômeno organizacional brasileiro reside na necessidade de uma reconstituição histórica, a qual deve enfatizar, dentre outras variáveis, o legado colonial; o papel do Estado; e a gênese do empresariado nacional. Lodi (1999) também acredita que fatores históricos, culturais e psicológicos influem diretamente nas decisões organizacionais de empresas familiares. Rodrigues e Sá (1984) complementam essa argumentação afirmando que as empresas nacionais apresentam práticas administrativas que se prendem a razões histórico-culturais, na medida em que sua estrutura relembra os valores e padrões organizacionais das unidades patrimoniais agrárias.

Oliveira (1999) acrescenta que grande parte dos estudos organizacionais no Brasil negligencia as raízes, a formação e a evolução dos traços culturais dos brasileiros. Tais traços são marcantes e até mesmo tidos como elementos da identidade nacional e espera-se que se manifestem nas organizações empresariais. Davel e Vasconcelos (1997) também acreditam que uma reflexão sobre certos aspectos da história que influenciaram decisivamente a construção do imaginário social e seus reflexos no mundo organizacional é muito importante. A partir dessa reflexão haverá o amadurecimento da compreensão das especificidades e dos caminhos prováveis para superar estruturas arcaicas que dificultam o engajamento às recentes mudanças operadas na dinâmica empresarial.

2.1.2.1. O Patrimonialismo

Max Weber define três tipos fundamentais de dominação: carismática; tradicional; e racional-legal. A legitimidade da dominação é o fato que a torna efetiva, é o motivo que explica por que um determinado número de pessoas obedece às ordens de alguém, conferindo-lhe poder. A forma pela qual a dominação é exercida é também diferente para cada um desses tipos (MOTTA e BRESSER, 1981).

Ainda conforme Weber, poder significa toda probabilidade de impor a própria vontade em uma relação social, mesmo contra resistências, seja qual for o fundamento dessa probabilidade (WEBER, 1963).

Neste trabalho, o foco será a dominação tradicional, uma vez que marcou a formação sócio-econômica do Brasil, assim como suas instituições, empresas e empresários.

A dominação tradicional é baseada na transmissão de valores; acredita-se na santidade da tradição e os usos e costumes são considerados como a fonte última de poder. Esse tipo de dominação é extremamente conservador, opondo-se duramente à mudança social (MOTTA e BRESSER, 1981). O líder é o condestável e seus seguidores, os subordinados. Esse líder usufrui de arbítrio sem embasamento necessariamente racional, mas apesar das suas ordens serem arbitrárias e freqüentemente seguirem demandas estritamente pessoais, elas ficam dentro dos limites marcados pelos usos e costumes. Esse tipo de dominação em questão não é exercido com a preocupação de se buscar eficiência organizacional (MOTTA e BRESSER, 1981).

Dentro dessa classificação da dominação tradicional identificam-se dois conceitos: o patriarcalismo; e o patrimonialismo. O patriarcalismo surge quando o domínio é realizado pelos mais velhos em bases tradicionais, familiares e hereditárias, obedecendo estritamente às normas tradicionais. O patrimonialismo materializa-se quando do surgimento do estado-maior de comando do chefe, junto à casa real, que se estende sobre o largo território, subordinando muitas unidades políticas. Sem o quadro administrativo, a chefia é dispersa, assumindo caráter patriarcal, identificável no mando do fazendeiro, do senhor de engenho e nos coronéis. Em um estágio inicial, esse domínio, constituído pelo estamento, apropria as oportunidades econômicas de desfrute dos bens, das concessões, dos cargos, numa confusão entre o setor público e o privado. O patrimonialismo caracteriza-se por possuir um quadro administrativo mais arbitrário que o patriarcalismo, favorecendo mais pronunciadamente os privilégios e favoritismos, apesar de representar uma forma mais flexível do que a do patriarcalismo (FAORO, 2000a).

No período que compreende os governos de D. João VI a Getúlio Vargas, a comunidade política conduz, comanda e supervisiona os negócios, primeiramente para atender seus interesses próprios e posteriormente para as necessidades realmente públicas. Essa camada política muda e se renova, mas não representa a nação. Forçada pela lei do

tempo, fecha-se na perpetuidade hereditária, ao eleger os filhos e genros, conferindo o mínimo de concessões aos recém ingressos, aos quais imprimi-lhes os seus valores (FAORO, 2000a; FAORO, 2000). As elites dominaram a política do Brasil desde a independência, em 1822. À medida que o século XX avançava, a manipulação do eleitorado tornava-se mais difícil, mas os resultados nas cidades ainda podiam ser neutralizados pelos currais eleitorais dos chefões do interior – os coronéis – que governavam seus domínios com mão de ferro (SKIDMORE, 1982).

Dessa forma, a sociedade brasileira emerge em um âmbito com um aparelhamento a explorar, a manipular e a tosquiar nos casos extremos. Dessa realidade, desenvolve-se, naturalmente, uma forma de poder institucionalizada no tipo de domínio patrimonialista. Ao longo dos anos, o patrimonialismo estatal incentiva o setor especulativo da economia, objetivando o lucro como jogo e aventura e por outro lado buscando um desenvolvimento econômico sob o comando político, satisfazendo assim os imperativos que eram ditados pelo quadro administrativo existente a cada época (FAORO, 2000a).

Em estudos realizados por Ramos (1983), foi ratificado que o esquema de dominação industrial prevalecente no Brasil, no início da década de 80, ainda era o patrimonialismo. A propriedade e a gerência ainda não se diferenciavam na maioria das empresas industriais, inclusive em empresas de grande porte. Os critérios “familísticos” ou de parentescos influenciavam a administração. O peso do controle familiar sobre a empresa ocorria tanto nas decisões fundamentais como nos assuntos rotineiros. Tal fato afetava de modo prejudicial os níveis de produtividade e até mesmo a margem de dividendos e lucros. As práticas tradicionais eram passadas entre as gerações, se constituindo em verdadeiros tabus intocáveis. Desse modo, prevalecia, entre a maioria dos industriais brasileiros, a idéia de que o êxito nos negócios decorreria da atuação pessoal constante e absoluta, e assim sendo, destacava-se a presença dominante de proprietários

na direção empresarial. Quando havia contratação de administradores profissionais, o critério de seleção era a confiança acima das qualificações técnicas.

A realidade histórica brasileira demonstrou a persistência secular da estrutura patrimonial, adotando do capitalismo a técnica, as máquinas, as empresas, mas sem aceitar a necessidade de transmigrar o domínio patrimonialista para adequar-se efetivamente ao capitalismo (FAORO, 2000a).

2.1.2.2. O Estado Brasileiro

Com a Revolução de 30, o Estado, que já era muito ativo, amplia ainda mais seu papel de interventor econômico, pois os governantes daquela época acreditam que essa seria a única forma de modernizar rápida e profundamente a economia. Com isso, o Estado brasileiro passa a dominar diversas áreas estratégicas, adotando políticas intervencionistas, passa a agir por intermédio de empresas públicas e mistas, e continua a proteger grupos empresariais privados de seu interesse (CASTOR, 2000). Tal proteção, excessiva a determinados grupos de empresários, tem origem na história do Brasil, a qual é marcada pelo domínio da família que se sobrepunha ao domínio do Estado, as relações de parentesco prevaleciam e o apadrinhamento se tornava generalizado em todos os tipos de organização que atuavam no Brasil, relações permeadas pela afetividade que encobriam o componente político que estava na base dessas relações (BRESLER, 2000).

A partir desse período, surge uma rede de instituições e órgãos federais de fomento e de proteção a diversos setores visando à promoção do desenvolvimento das atividades consideradas estratégicas, além de proteger e defender a indústria nacional (CASTOR, 2000; SKIDMORE, 1982).

Essa filosofia foi ratificada pelo movimento militar de 1964, reforçando ainda mais a presença direta do Estado na economia. Todo esse processo de intervenção do poder público limitava o livre funcionamento de uma economia competitiva e assegurava aos industriais nacionais um grau de estabilidade e proteção. Tal fato não é compatível em uma economia de livre mercado. Durante alguns anos as indústrias foram resguardadas da competição externa, inclusive por preceito constitucional. Dessa forma, emerge uma protegida elite industrial, financeira e comercial de alguns poucos felizardos apadrinhados do governo (CASTOR, 2000).

O Estado Brasileiro influenciou sobremaneira as práticas de gestão do empresário brasileiro, gerando impactos positivos e negativos. Conforme Castor (p. 2, 2000), “Nunca será possível saber ao certo o que teria ocorrido com a economia e a sociedade brasileira se o Estado não tivesse assumido um papel tão preponderante como efetivamente assumiu.”. Dentre os impactos negativos, tem-se o atraso da competitividade econômica do país e conseqüentemente de suas indústrias.

Na história econômica brasileira, a presença do Estado sempre foi dominante, e muitas vezes sufocante, sempre regulando e controlando a atividade econômica. O Estado adotava uma postura de restrição e proibição em relação à livre iniciativa privada. Todavia, comportava-se como protetor de empresários que gozavam de sua especial estima, garantindo-lhes condições de sucesso, proporcionando proteção e concedendo subsídios, chegando ao ponto de estabelecer restrições e entraves legais para desestimular possíveis concorrentes. Dessa forma, o sucesso empresarial no Brasil dependia das boas graças, dos favores e dos poderes dos governantes e dos burocratas oficiais (CASTOR, 2000). Criou-se assim um empresário “mal acostumado”, cuja existência dependia da sobrevivência deste tipo de relação na qual o favoritismo era o padrão (BARROS e GOLDENSTEIN, 2000). Assim sendo, o papel do Estado é claro e recorrente, seja por

sua intervenção a favor das elites dominantes, seja através da sustentação, desde o império, de padrões sociais dados cultural e historicamente (CALDAS, 1997).

As questões relacionadas a custos, produtividade e competitividade não representavam preocupações para os empresários, uma vez que qualquer dificuldade podia ser superada repassando-se os eventuais custos para os preços ou, na pior das hipóteses, conseguindo algum tipo de proteção adicional com manobras políticas. O governo, com seu poder discricionário, satisfazia as demandas dos setores empresariais e cada órgão acabava se vinculando a um setor empresarial e se nutria desta relação justificando sua própria existência (BARROS e GOLDENSTEIN, 2000).

Esse modelo econômico, baseado em uma industrialização planejada pelo Estado e protegida por barreiras tarifárias altamente protecionistas, trouxe crescimento econômico e, especialmente, industrial (BSTHELL, 2000). Entretanto, suas fragilidades e falhas, especialmente no tocante à competitividade do Brasil e a sua parcela de participação no comércio mundial, se transformaram em sérios problemas para as indústrias nacionais. Moreira (2000) ainda acrescenta que a grande condicionante à estratégia competitiva internacional repousa no nível de desenvolvimento econômico do país, o qual, em passado recente, induziu forte estatização da economia e o exercício do controle absoluto. O autor enfatiza que essa prática restringiu sobremaneira o crescimento da empresa nacional de controle familiar.

Com a abertura do mercado brasileiro ao exterior na década de 90, permitiu-se a livre concorrência internacional e os resultados para a indústria brasileira foram desastrosos até mesmo para as supostamente eficazes e competitivas (CASTOR, 2000). Esse processo, necessário, mas realizado sem os devidos cuidados, por falta de visão e conhecimento, condicionou ainda mais as empresas familiares, forçando a desnacionalização de grande quantidade de empresas de maior porte familiar, em virtude

da descapitalização e da política tributária equivocada e que, hoje, beneficia a ampliação da desnacionalização (MOREIRA, 2000).

A partir desse período, observa-se um lento declínio da participação ativa do Estado na economia. Esse fato é reflexo de um fenômeno mundial contemporâneo, com os Estados nacionais passando a ter menos controle, assim como menor interferência nos processos econômicos e sociais. Após quase 60 anos de forte protecionismo e assistencialismo às indústrias brasileiras e aos empresários locais, o Estado brasileiro passou a adotar uma nova postura estratégica, menos protetora e mais preocupada com a competitividade internacional dos agentes econômicos no Brasil (CASTOR, 2000). Desse modo, instala-se um novo paradigma produtivo incompatível com os velhos mecanismos de interação entre Estado e empresários, impedindo a utilização dos tradicionais instrumentos que pautavam a relação entre o empresariado brasileiro e o governo (BARROS e GOLDENSTEIN, 2000).

A crítica liberal e a marxista, apesar de admitirem a realidade histórica do Estado patrimonial, acreditam no pressuposto da transitoriedade do fenômeno, quer como resíduo anacrônico, quer como fase de transição (FAORO, 2000a). Observa-se, no presente momento histórico político da nação brasileira, que autoridades públicas adotam um discurso sobre o declínio da gestão patrimonialista no Brasil, na qual a administração do bem público se fazia segundo interesses localizados, incrustados na estrutura do Estado. Esse fenômeno teve sobrevida nos anos que se seguiram à redemocratização, com o estamento refugiando-se em nichos cartoriais, que insistiam em projetar seus interesses como aspirações da coletividade (CARDOSO, 2000). Ainda conforme Tavares (2000), é preciso planejar o futuro do país em novas bases, reinventando o planejamento de longo prazo, introduzindo técnicas de planejamento estratégico e gerenciamento de programas utilizados no setor privado para o setor público.

2.1.3. Empresa Familiar Brasileira

Alguns autores consideram que as capitanias hereditárias tenham sido a primeira forma de empreendimento privado no Brasil, apesar de os donatários não terem sido realmente empreendedores, uma vez que recebiam de presente as propriedades (OLIVEIRA, 1999; VIDIGAL, 1999). Na realidade, de acordo com Faoro (2000), essas terras eram concedidas para serem administradas como províncias ao invés de propriedades privadas, deviam ser povoadas e produzir de forma a elevar a economia colonial a um novo patamar (RIBEIRO, 1995).

Tais donatários eram pessoas próximas ao trono, eram burocratas e militares, letrados ou guerreiros testados na Índia e representavam uma pequena nobreza em busca de glórias e riqueza (FAORO, 2000). As relações pessoais contavam mais que as impessoais (MOTTA e CALDAS, 1997). As capitanias representavam delegação pública de poder, sem exclusão da realeza e desse modo a coroa garantia a exploração e o aproveitamento, assim como o seu desenvolvimento econômico e a formação de uma nova sociedade. Foram elaboradas para serem estabelecimentos militares e econômicos, voltados para a defesa externa e para o incremento de atividades capazes de estimular o comércio português. Os objetivos voltavam-se para lucros rápidos, vantagens imediatas e para um rápido retorno do capital (FAORO, 2000).

Algumas delas alcançaram êxito e outras fracassaram, desastrosamente, por vezes, de forma trágica. Martim Afonso foi quem implantou mais eficientemente o sistema de donatarias, trazendo as primeiras cabeças de gado e as primeiras mudas de cana (RIBEIRO, 1995). Contudo, não representou um empreendimento metódico e racional, não emanou de uma vontade construtora e energética, mas sim carregada de

desleixo e certo abandono. O objetivo era extrair do solo excessivos benefícios sem grandes sacrifícios (HOLANDA, 1995).

A agricultura, o comércio e a incipiente indústria eram livres aos colonos, dentro de um campo rigidamente fixado, com exclusão das moendas e engenhos, bem como dos monopólios reais (FAORO, 2000). Sendo assim, aqueles que recebiam o direito de explorar essas terras é que podem ser considerados empreendedores de fato já que, além de iniciarem um negócio, geralmente fundavam uma pequena cidade na qual, para todos os efeitos práticos, era ele o senhor quase absoluto. Com a evolução da iniciativa privada a partir dessas instituições cartoriais, surgem os grandes engenhos de açúcar e as fazendas de café.

Toda a estrutura da sociedade brasileira colonial teve sua base fora dos meios urbanos. Seu alicerce possui raízes rurais. As propriedades rústicas concentraram toda a vida da colônia durante os séculos iniciais da ocupação. Tal fato deve ser considerado como componente fundamental para a compreensão das condições que, por via direta ou indireta, nos governaram durante muito tempo e cujos reflexos ainda são percebidos. Desse modo marcaram a sociedade, a vida pública e as atividades (HOLANDA, 1995).

Conforme Gilberto Freyre (2000), a sociedade colonial no Brasil, principalmente em Pernambuco e no Recôncavo da Bahia, desenvolveu-se patriarcal e aristocraticamente à sombra das grandes plantações de açúcar. Nessa fase, o exercício do poder fundamenta-se em uma estrutura familiar constituída com base no patriarca e sustentada pela relação de dominação entre o senhor de engenho e o escravo (CAPELÃO, 2000) e tal relação constituiu uma matriz estrutural arbitrária que possibilitou a edificação da sociedade brasileira tradicional. Essa vinculação ia além dos escravos, existia subordinação direta e total de toda a população engajada à autoridade única dos proprietários das terras,

definidos por Ribeiro (1995) como os “senhores rurais, orgulhosos de suas posses, do seu isolamento e convictos de sua superioridade social”.

A base da cultura brasileira é o engenho. O senhor de engenho era um soberano absoluto em seus domínios, cabendo a ele administrar suas terras, família e escravos. Era ao mesmo tempo o amo e o pai e todos dependiam de sua vontade e benevolência, pois as autoridades políticas e religiosas eram por ele influenciadas. Nesse período histórico observa-se o surgimento do favoritismo (MOTTA e CALDAS, 1997; RIBEIRO, 1995). Nos domínios rurais, a autoridade do proprietário de terras não era contestada. Tudo acontecia conforme sua vontade, geralmente caprichosa e despótica. O engenho constituía um organismo completo e que, tanto quanto possível, se bastava a si mesmo (HOLANDA, 1995).

A família colonial reuniu, sobre a base econômica da riqueza agrícola e do trabalho escravo, uma variedade de funções sociais e econômicas, inclusive a do mando político, ou seja, o oligarquismo ou nepotismo (FREYRE, 2000). Os fazendeiros escravocratas e seus filhos, educados nas profissões liberais, monopolizavam a política, elegendo-se ou fazendo eleger seus candidatos, dominando os parlamentos, os ministérios, em geral todas as posições de mando. Fundaram a estabilidade das instituições políticas nesse incontestado domínio (HOLANDA, 1995).

Dessa forma, a família patriarcal foi a grande colonizadora do Brasil, estabelecendo um poder autocrático, virtualmente ilimitado e centralizado na figura do patriarca. A família colonial forneceu a idéia da normalidade do poder, da respeitabilidade e da obediência irrestrita, fazendo prevalecer as preferências por laços afetivos (FREITAS, 1997). Esses grupos familiares não toleravam pressão vinda de fora, mantendo-se imunes de qualquer restrição ou abalo. Isolando-se, desprezavam qualquer princípio superior que pudesse representar opressão e perturbação (HOLANDA, 1995).

Ainda de acordo com Motta e Caldas (1997), essa família foi responsável pelo modelo moral, quase inflexível, que regula as relações entre governantes e governados, definindo as normas de dominação, conferindo a centralização de poder nas mãos dos governantes e a subordinação dos governados. O desenvolvimento histórico das empresas brasileiras esteve sempre fortemente ligado a essa lógica da família autoritária e centralizadora do Brasil Colônia. Este é um dos traços culturais mais fortes que atualmente encontra-se nas empresas e nas relações internas de poder que são construídas nas organizações (DAVEL e VASCONCELOS, 1997).

Os impérios do açúcar e do café entraram em declínio, apesar de sempre terem gozado de apoio e proteção governamental (SKIDMORE, 1982), cedendo lugar ao ciclo industrial. O processo inicial de industrialização no Brasil coincidiu com a vinda de grandes levas de imigrantes, principalmente europeus, árabes e japoneses, com experiências diversas em atividades artesanais. Conforme Ribeiro (1995), quatro milhões e meio de imigrantes se fixaram definitivamente no Brasil. Essa onda de imigração contribuiu sobremaneira para a modernização da economia brasileira, uma vez que muitos desses imigrantes optaram por fixar-se numa cidade e iniciar alguma atividade comercial, promovendo o primeiro surto de industrialização no Brasil. A presença dos imigrantes, europeus e orientais, foi de grande importância principalmente para a região Sudeste do país (MOTTA e CALDAS, 1997). Ainda conforme Bernhoeft (19—) esse fluxo dos imigrantes, assim como as estruturas familiares e os modelos societários que os mesmos vieram a constituir, representaram aspecto importante para a formação e para o desenvolvimento industrial brasileiro.

Segundo Castor (2000), a história empresarial brasileira registra a saga de pessoas que começaram com pouco ou nada mais do que um sonho e uma habilidade. Vidigal (1996) ainda acrescenta que a maioria das grandes empresas começou, geralmente, sem

uma idéia definida do que realmente iria fazer, e acabou sendo bem sucedida com outro produto que não o seu produto inicial.

Os fundadores da burguesia comercial industrial no Brasil são antigos fazendeiros e imigrantes, a maioria ou quase a totalidade dos últimos tendo começado a sua carreira como trabalhadores ou titulares de pequenos negócios, serviços e ofícios urbanos. Desse modo, muitos proprietários de indústrias nos principais centros do país eram ao mesmo tempo grandes fazendeiros de café, que exibiam grande orgulho da família e que, em suas empresas, resistiam à modernização administrativa, quando esta se chocava frontalmente com as praxes fundadas pelo patriarca, chefe da família (RAMOS, 1983; GONÇALVES, 2000). Além do mais, devido à precariedade do mercado de capitais no Brasil, alguns grandes fazendeiros, principalmente cafeicultores, financiaram empresas pioneiras tornando-se líderes de grupos industriais e financeiros (BETHLEM, 1994).

Castor (2000) evidencia o surgimento de uma protegida elite industrial de alguns poucos felizardos apadrinhados do governo. Portanto, o núcleo básico do setor privado foi constituído por empresas familiares que se renovam por várias gerações e em raríssimos casos estão dispostas a, efetivamente, compartilhar o poder. Seu crescimento ficou limitado à acumulação de lucros não distribuídos, empréstimos favorecidos e acesso ao capital em condições privilegiadas, sem arriscar o seu controle acionário (COSTA, 2000). Ainda segundo Vidigal (1996), um dos empresários das indústrias da família Prado se beneficiava do fato de ser um dos Ministros do governo, assim como ocorreu com um dos proprietários da Tecidos Bangu, pois foi chefe do Ministério da Fazenda, estabelecendo barreiras à entrada de tecidos importados no Brasil. O forte traço autoritário e, ao mesmo tempo paternalista, criou no empresário brasileiro o gosto simultâneo pelo protecionismo e pela dependência às ações governamentais (CALDAS, 1997).

A industrialização inaugura uma nova forma de exercício de poder nas empresas familiares brasileiras o que se refletirá em termos de estratégias de poder dentro das organizações e de sucessão nos negócios familiares (CAPELÃO, 2000). Conforme Holanda (apud OLIVEIRA, 2000), de uma configuração centrada na família do patriarca, as relações de poder adquirem mecanismos baseados em novas formas de controle e dominação, pois o moderno sistema industrial separava os empregadores e empregados nos processos de manufatura e diferenciava cada vez mais suas funções, suprimindo assim, a atmosfera de intimidade que reinava entre uns e outros.

Com o processo de industrialização, o principal elemento controlador da organização deixou de ser diretamente o proprietário, para assumir formas mais regulamentadas de manifestação. Ocorre um desenvolvimento de mecanismos mais racionais de controle que tendem a tornar impessoais as relações de poder exercidas na organização, estabelecendo uma nova lógica de funcionamento da empresa (CAPELÃO, 2000). A modernização racional em processo nas grandes empresas, aliada a outros fatores econômicos, políticos e sociais, vem-se tornando, com eficácia crescente, poderosa influência neutralizante e superadora do patrimonialismo nas relações de trabalho no Brasil (RAMOS, 1983).

As novas pressões inovadoras minam os padrões tradicionais de gestão e os tornam inadequados às exigências da vida industrial moderna. Surge uma nova emergente liderança industrial que, ao contrário dos capitães de indústria tradicionalistas, não possui a obsessão pela exploração total e irracional de trabalho ou pelo controle usurário dos gastos, mas se preocupa, sobretudo, com o aumento da produtividade de suas empresas e respectiva reorganização técnica e administrativa (RAMOS, 1983). Por outro lado, observa-se que as organizações brasileiras oscilam entre o tradicional paternalismo herdado das estruturas históricas e as modernas práticas de gestão. As empresas familiares brasileiras estão atravessando uma longa fase de transição, com momentos em que os dois

modelos convivem ao mesmo tempo em uma única organização. Tal dualidade representa um dos grandes desafios das empresas familiares nesse novo contexto organizacional (DAVEL e VASCONCELOS, 1997). Oliven (apud OLIVEIRA, 1999) sugere ainda que a presença de características tradicionais no âmbito organizacional resulta em um processo de modernização conservadora, no qual, o tradicional se combina com o moderno e a mudança se articula com a conservação.

De acordo com Bethlem (2001), provavelmente, a grande virtude da primeira geração das empresas familiares brasileiras tenha sido o senso de oportunidade e não a competência gerencial. Segundo Lodi (1999), apenas, aproximadamente, 5% das empresas familiares brasileiras sobrevivem até a terceira geração.

Atualmente, os grupos familiares encontram-se em delicada situação. Tais empresas vêm perdendo colocação para as empresas de maior porte, inclusive para aquelas de capital estrangeiro, no processo de inserção da economia brasileira no processo de globalização. Diversas empresas familiares brasileiras, até então sucessos empresariais, encerraram suas atividades ou venderam seus negócios, seja por razões de conflitos internos, seja como consequência da concorrência trazida pela globalização (LANZANA e COSTANZI, 1999). Tal fato é originado por algumas mudanças macroeconômicas, além de outras no nível micro, que vêm acontecendo no Brasil. Uma delas foi a entrada de capitais externos no país que, após a liberalização da economia, adotaram como estratégia de ação a aquisição de grupos familiares com o objetivo de conquistar, rapidamente, espaço no mercado nacional. Desse modo, boa parte das empresas familiares brasileiras teve seu controle acionário transferido para esses investidores externos. Outra mudança que alterou o cenário brasileiro se deveu à acirrada concorrência, inclusive internacional, e aos exigentes consumidores que passaram a impor o preço do mercado. Com isso, as margens de lucro diminuíram substancialmente, mas o custo de vida das famílias continuava arraigado nos dispendiosos hábitos do passado (BERNHOEFT, 1999).

Por outro lado, há casos em que grupos familiares conseguem superar seus problemas, partindo novamente para a batalha com um novo vigor (VIDIGAL, 1999). Vários grupos familiares demonstram claros sinais de solidez, eficiência e estão buscando se expandir através da aquisição de outras empresas. Mas, em regra, as fusões e incorporações que vêm ocorrendo no Brasil são na maioria para absorver empresas brasileiras. Em 1996, no Brasil, mais da metade dos processos de fusão foram comandados pelo capital internacional (LODI, 1999). Gonçalves (2000a) ainda acrescenta que o enfraquecimento da indústria nacional associada às oportunidades de investimentos decorrentes dos processos de privatização vem permitindo que poucos grupos econômicos nacionais, geralmente em associação com o capital estrangeiro ou tomando empréstimos no exterior, busquem a expansão.

Os fatores que impactam negativamente a produtividade e competitividade das empresas familiares brasileiras dificilmente serão superados se essas não se dispuserem a entrar em processos de fusões e aquisições, o que pode significar abrir mão da antiga preocupação do empresário brasileiro com o controle (VELLOSO, 2000). Bernhoeft (19—; 19—a; 19—c) compartilha desse argumento, pois acredita que as principais alternativas representativas para o empresário nacional capitalizar-se resumem-se à: (1) desmobilizar recursos próprios; (2) associar-se a novos investidores; (3) buscar parcerias; e (4) vender o negócio ainda em situação favorável de negociação.

Diante de tantas mudanças, o empreendedor que não possuir a característica de ser empresário dificilmente conseguirá levar adiante seu negócio. Empresas duradouras serão aquelas que conseguirem fixar bases sólidas de princípios, valores, ideologia e posturas coerentes, que lhes permitam flexibilidade de adaptarem-se aos desafios, cada vez maiores, do mercado (BERNHOEFT, 1999). Para as empresas familiares brasileiras sobreviverem devem sofrer transformações como: abrir capital; buscar parcerias;

profissionalizar a gestão, afastando da administração sócios e familiares despreparados; planejar o processo sucessório; aumentar a automação e a informatização; dentre outras premências básicas (LANZANA e COSTANZI, 1999; LODI, 1999). Apesar disso, Lodi (1999) argumenta que, em regra, os processos de sucessão em empresas familiares brasileiras resumem-se a grandes desastres.

Uma das grandes limitações enfrentadas pelas empresas familiares brasileiras, nesse presente momento, refere-se à capacidade de financiamento da família, o que coloca essas empresas de capital fechado em desvantagens competitivas em relação às outras empresas de capital aberto e às estrangeiras. Segundo Bernhoeft (19—a), a afirmação dos empresários brasileiros de organizações familiares em relação ao elevado custo do dinheiro para suas empresas é muito procedente. Tal fato compromete a competitividade das empresas. Bethlem (1999) também enfatiza que as empresas nacionais possuem limitação a um capital competitivo, pois não conseguem taxas competitivas no mercado interno e dificilmente conseguem acesso ao capital internacional.

A ausência de capital competitivo no mercado financeiro pode ser contornada com a admissão de novos sócios, porém a família, normalmente, resiste a essa alternativa com medo de perda do controle acionário. A resistência ao risco e aos grandes investimentos, em lugar de proteger a empresa, impede ganhos de escala e competitividade num raio de ação maior. Neste caso, torna-se inviável a adoção de estratégias de expansão e conseqüentemente a empresa será prejudicada, assim como a família (CARRÃO, 1998).

2.1.3.1. Características Específicas

Analisando os teóricos e consultores que escrevem sobre empresas familiares, assim como diversos artigos publicados, observa-se que as empresas familiares brasileiras apresentam certas características únicas e muito peculiares que até então não foram abordadas diretamente. Dessa maneira, é de fundamental importância ressaltá-las, uma vez que possuem estrita relação com as características personalistas de gestão do empresário brasileiro.

Uma característica muito peculiar identificada por Gonçalves (2000) é a grande tendência que o empresário brasileiro possui para desviar, com habitualidade, os recursos da empresa em favor de seus interesses pessoais. Quando realizada com frequência e sem limites pode levar à dilapidação do patrimônio da organização. Tal característica é identificada quando a empresa passa a sustentar gastos e luxos pessoais através de processos de distribuição disfarçada de lucro, havendo assim uma transferência de ativos da empresa para os proprietários, em condições favorecidas.

Diversos são os fatos que caracterizam o “uso e abuso” dos recursos da empresa por parte de seus proprietários. Dentre eles estão: desenvolvimento de negócios paralelos; sistemática distribuição de lucros, independentemente da necessidade de capitalização da empresa; exploração ilimitada dos empregados; e redução de receitas e aumento de despesas, produzindo um lucro menor e conseqüentemente menor tributação. Para Motta e Caldas (1997) tal característica é uma desvantagem das empresas brasileiras. Esse tipo de relação entre superior e subordinado possui suas origens no passado extrativista do Brasil, com sua lógica estendida para a exploração intensa dos recursos internos nas organizações. A força de trabalho parece ser apropriada e o operário apresenta-se como o sucessor do escravo, em uma relação na qual o subordinado, ao mesmo tempo, recebe ordens, é controlado, agradado e protegido.

Interessante notar que uma das características apontadas como vantagem da empresa familiar é o fato dos seus proprietários possuírem objetivos para longo prazo (CARRÃO, 1998). Mas, no caso de empresas familiares brasileiras, existem autores que consideram a visão desse empresário com forte orientação para o curto prazo, uma visão imediatista voltada para empreitadas de curta duração e resultados imediatos. Essa orientação imediatista, predatória e extrativista, que se originou no período de colonização do Brasil, influencia a formação empresarial e organizacional brasileira (CASTOR, 2000). Na maioria das vezes, a preocupação é para o curto prazo, sendo rara às vezes em que um planejamento de prazo maior é efetuado. Tal tendência é agravada, ainda mais, pela instabilidade da economia brasileira, com períodos de flutuações econômicas, em que as reorientações são constantes e os planos de maior alcance são abalados por essas flutuações (OLIVEIRA, 2000; BARROS e PRATES, 1996). Importantes autores condenam o apoio incondicional concedido ao lucro e à rentabilidade a curto prazo, os quais impedem vislumbrar a amplitude das repercussões negativas e contribuem para a insistência e a aceleração do desperdício (AKTOUF, 1996).

Para Motta e Caldas (1997), a estrutura da decisão é outra característica da empresa familiar brasileira que representa uma vantagem. Tais empresas são marcadas por decisões que tendem a ser caracterizadas por uma interação social intensa, bem como por um envolvimento ativo dos dirigentes superiores. A autoridade hierárquica associada à intensiva comunicação fora do ambiente de trabalho faz com que as decisões sejam realizadas de forma, significativamente, mais rápida e continuada. Em regra, as decisões têm responsáveis que buscam vantagens nas possíveis oportunidades, mesmo que as informações sejam limitadas e pobres em conteúdo. Por outro lado, as decisões mais rápidas e arriscadas, com um número menor de participantes e informações limitadas parecem ter maior dificuldade para atingir seus objetivos, quando comparadas com outros processos de decisão (MOTTA e CALDAS, 1997). As empresas brasileiras possuem uma incomum familiaridade com mudanças bruscas e drásticas, advinda, principalmente, da

grande experiência com as diversas e constantes políticas macroeconômicas implantadas ao longo dos últimos anos pelos governantes do país (CASTRO, 2000). Observou-se que, quando necessário, as empresas brasileiras conseguem reagir rapidamente às novas regras impostas pelos diversos planos econômicos, buscando soluções pouco inovadoras, porém eficientes para sua sobrevivência (BARROS e PRATES, 1996).

Por outro lado, Barros e Prates (1996) também afirmam que as empresas brasileiras em tempo de recessão adotaram por um estilo de administrar caracterizado pela prudência, o qual se caracteriza pela observação do ambiente para ver o que aconteceria. Empresários brasileiros adotam uma relação cautelosa e às vezes passiva em relação ao seu ambiente de negócios, aceitando com passividade a condição externa, reagindo defensivamente e buscando medidas adaptativas. Geralmente adotam estratégias defensivas, quais sejam: racionalização de recursos; iniciativas acanhadas em relação ao desenvolvimento de produtos, como, por exemplo, o aperfeiçoamento de produtos existentes; preocupação em manter os mercados atuais; e baixos investimentos de risco.

Em algumas grandes empresas familiares brasileiras, as práticas gerenciais são mais profissionais e modernas, pois estão impregnadas pelos valores e práticas gerenciais de empresas estrangeiras, a quem copiam e imitam sem hesitação. Mas esse fato não pode ser generalizado, uma vez que a maioria dessas empresas ainda se orienta muito pelas práticas tradicionais, típicas da família e das relações de compadrio (CASTOR, 2000). Os modelos de gestão e práticas gerenciais importados, muitas vezes, trazem pressupostos e valores culturais diferentes e até conflitantes com os da empresa. Assim, podem fracassar ou apresentar resultados modestos, justamente por não terem respaldo em alguns traços básicos da cultura brasileira. Para serem bem sucedidos, não dependem apenas de mudanças nas estruturas da organização, mas fundamentalmente das mudanças em atitudes e percepções de seus indivíduos (FREITAS, 1997; FISCHER, 1992). Ainda conforme Caldas (1997), muitos desses modelos e pressupostos importados que são

normalmente aplicados na prática empresarial e adotados na teoria organizacional no Brasil podem ser pouco aplicáveis e quase inúteis no contexto brasileiro. Essa característica origina-se no fato de o brasileiro apresentar certa fascinação pelo que vem de fora. Embora esse fato, muitas vezes, possa se configurar como sentimento de inferioridade, reflete a formação do povo brasileiro a partir de raças múltiplas, gerando permeabilidade a essas influências (OLIVEIRA, 2000).

As empresas familiares brasileiras que, tentando solucionar conflitos, adotaram uma administração através de um Conselho de Administração, também possuem característica muito peculiar. Tal fato é abordado por Bethlem (1999), uma vez que o autor observa que, geralmente, esse Conselho é composto por membros da confiança do proprietário-gestor. Assim sendo, o proprietário-gestor continua sendo o “dono” ou o “chefe”, podendo nomear e destituir o grupo conforme sua preferência, dificultando qualquer ato que seja contrário aos seus desejos.

2.2. Características Personalistas de Gestão do Empresário Brasileiro

Conforme análise de diversos trabalhos realizados com empresas familiares brasileiras, e baseando-se no referencial teórico-empírico apresentado, identifica-se abaixo as principais características personalistas de gestão do empresariado brasileiro:

1. Conservadorismo: essa característica é uma das que mais gera conflitos dentro das organizações familiares brasileiras. Relaciona-se ao grande apego que o proprietário-gestor apresenta a situações tradicionais e àquelas já estabelecidas, opondo-se fortemente a processos internos de mudança, principalmente em relação a procedimentos considerados tabus intocáveis. Por tudo isso, o empresário brasileiro demonstra alta resistência em dividir o controle acionário da empresa;

2. Tendência à Centralização: empresários brasileiros administram suas empresas com estruturas de decisão fortemente centralizadas e personalistas (CASTOR, 2000; ALVES, 1999). Diretores gozam de uma área muito ampla de decisão que não é de caráter racional, e sim tradicional (RAMOS, 1983). O proprietário-fundador estabelece uma filosofia de delegação e de descentralização, mesmo que muito limitada, mas retém um forte controle centralizador, intervindo freqüentemente em vários detalhes e não se sentindo tolhido pela hierarquia (DAVEL e COLBARI, 2000). Tal fato também é explicado pela sua forte percepção de independência dentro de sua organização. A forma mais comum de empresa familiar é aquela cujo proprietário detém a liderança da organização, concentrando mais poder e tomando todas as decisões chaves (SILVA, FISCHER e DAVEL, 1999), acarretando grande distância de poder entre os trabalhadores e os executivos (MOTTA e CALDAS, 1997). Barros e Prates (1996) ainda acrescentam que o processo formal de formulação estratégica em empresas brasileiras estabelece a estratégia no nível superior. Quando esse processo é informal, as decisões são intuitivas e geralmente tomadas pelo presidente ou por alguém muito próximo a ele. Dessa forma, as decisões são tomadas por uma única pessoa e, conseqüentemente, os subordinados não se sentem responsáveis pelos rumos da empresa. Esse estilo de ação visa à manutenção do poder, seja pela preservação das informações, seja pelo ritual do “pedir a bênção”, fazendo com que todos saibam quem realmente manda na empresa;

3. Autoritarismo: para Bertero (apud RODRIGUES e SÁ, 1984), o caráter autoritário, herança da oligarquia agrária, se manifesta quando há divisão de poder, seja na família, seja nas relações entre superior e subordinado. Nas empresas esse traço se caracteriza por maior rigidez nas relações de autoridade, contribuindo para a centralização das decisões. Proprietários-gestores possuem o direito de serem inconsistentes além do fato de serem poderosos para serem confrontados. Por tudo isso, subordinados devem tolerar e se adequar a mensagens contraditórias. O erro quando cometido por funcionários é tratado

de forma a desencorajar e punir (BARROS e PRATES, 1996). Observa-se grande hostilidade a movimentos de contestação. Segundo Ramos (1983) e Barros e Prates (1996), os industriais são hostis aos sindicatos e aos operários que manifestem alguma mentalidade sindical, ainda que rudimentar. A sindicalização é considerada como perigo e algo que deve ser desencorajado ou mesmo impedido;

4. Informalidade: estrutura organizacional fluida com regras e informações gerenciais informais que facilitam o processo de comunicação dentro da empresa. As funções da estrutura interna informal da empresa corporificam uma estratégia de colaboração com a direção (RAMOS, 1983) e as contratações para os cargos são baseadas na confiança. Já na visão de Barros e Prates (1996), essa característica faz com que não haja uma explicitação e divulgação correta das direções e rumos da empresa, deixando os liderados em uma condição de incerteza e insegurança, estimulando inclusive a busca de informações através da rede de relações. Geralmente, nas empresas brasileiras, quando há qualquer instrumento escrito é apenas mera formalidade, com intuito apenas de instalar uma certa estabilidade à relação dos líderes com os liderados (BARROS e PRATES, 1996);

5. Rápida Tomada de Decisão: na maioria das vezes as decisões são tomadas subjetivamente e com poucas informações. Em regra, as decisões de fundadores de empresas familiares são fundamentadas na intuição e quando possível buscam informações privilegiadas de amigos próximos ao poder (GONÇALVES, 2000);

6. Resistência à Mudança: Segundo pesquisa empreendida por Hofstede (apud Urdan e Urdan, 2001) o Brasil parece ser uma das nações onde é maior a busca de evitar a incerteza. Observa-se uma grande aversão à incerteza e receio de enfrentar riscos;

7. Visão para o Curto Prazo: visão imediatista voltada para empreitadas de curta duração e resultados imediatos que influenciam a formação empresarial e organizacional

brasileira. Tal fato afeta o planejamento estratégico que, na maioria das vezes, direciona-se para o curto prazo. Esporadicamente, observa-se a visão empresarial estratégica voltada para o longo prazo (CASTOR, 2000; OLIVEIRA, 2000; PRATES e BARROS, 1997);

8. Familiares na Gestão: a prática de contratar profissionais de administração para dirigir empresas familiares começa a se disseminar, mas ainda é um processo rudimentar e pouco definido, sendo mais utilizada quando há necessidade de eleger um indivíduo imparcial para assim conciliar conflitos (CASTOR, 2000). Os herdeiros são incentivados a trabalhar no negócio da família, independentemente de possuírem habilidades específicas (LODI, 1999);

9. Paternalismo: magnetismo exercido pela pessoa, por meio de seu discurso ou de seu poder de ligações (PRATES e BARROS, 1997), com predomínio do afetivo, muitas vezes, do irracional e do místico. Há constantemente a interferência de sentimentos nas opiniões, pelas formas de raciocínio emocional e pessoal (OLIVEIRA, 2000). Assim, em lugar de profissionalismo, observa-se a presença do “familismo” que impregna, ainda hoje, as modalidades mais modernas de gerenciamento. O referencial simbólico e ideológico da matriz familiar foi decisivo na sedimentação de uma moral do trabalho e na construção das identidades empresariais e profissionais, sendo, conseqüentemente incorporado pelas empresas na elaboração de uma cultura corporativa e nos padrões de gestão do trabalho, incluindo as estratégias de poder (DAVEL e COLBARI, 2000). Dessa forma, a cultura da empresa é fortemente influenciada pelo seu fundador, o qual é repleto de traços personalistas de gestão (SILVA, FISCHER e DAVEL, 1999). As relações entre chefes e subordinados são carregadas por uma feição de compadrio, baseadas nos relacionamentos pessoais. A rede de recrutamento de pessoal não-qualificado tem como agentes os apadrinhados e os favoritos, e a própria empresa estimula a sua formação (RAMOS, 1983). A sociedade brasileira tende a ser mais “nepotista” no provimento de

cargos ou de lugares nas organizações e no mercado de trabalho em geral, originando o modelo da grande família. Ainda conforme Hofstede (apud MOTTA e CALDAS, 1997), o Brasil é uma sociedade coletivista, na qual há redes sociais profundas e as pessoas fazem distinção entre seus próprios grupos, que incluem parentes, clãs e organizações, além de outros. As pessoas esperam que seus grupos dêem proteção a seus membros, fornecendo-lhes segurança em troca de lealdade. Urdan e Urdan (2001) ainda complementam essa questão afirmando que as relações nas organizações brasileiras são impregnadas de “calor humano”, receptividade e afeto, desenvolvendo ligações profissionais baseadas em lealdade e cordialidade;

10. Hábito ao Protecionismo Estatal: estabilidade, segurança e proteção – características originadas pelo Estado protetor, cuja razão de ser sempre esteve ligada à preservação dos interesses privados das elites (GONÇALVES, 2000).

2.3. O Processo Industrial Brasileiro e as Indústrias Têxteis

Os estudos sobre a indústria brasileira possuem uma magnitude que este trabalho não pretende alcançar. Longe de querer sintetizar os principais aspectos relacionados ao processo industrial no Brasil, objetiva-se apenas um resgate de alguns dos acontecimentos mais importantes no desenvolvimento da indústria nacional e do setor têxtil.

O ambiente no qual as empresas brasileiras atuam é extremamente diversificado. Tal fato é originado pelas grandes diferenças econômicas existentes entre as regiões geográficas. O processo de ocupação e de formação do espaço econômico brasileiro se fez com grandes discontinuidades temporais e geográficas. No período colonial e nas primeiras fases do Brasil independente, a ocupação era guiada, fundamentalmente, para o aproveitamento de recursos naturais que permitissem extrair ou produzir bens exportáveis

(CAMPOLINA, 2000). Ainda conforme Faoro (2000), o regime das capitanias hereditárias além de ter fixado populações ociosas assegurou, com a povoação, a defesa do território. Por outro lado, tal regime provocou efeitos descentralizadores e dispersivos decorrentes do isolamento geográfico e da extensão da costa, dificultando a consolidação da autonomia política. Mesmo na atualidade, se observam os impactos desiguais da urbanização e da industrialização, que continuam a alterar as formações de mentalidade e tendem a acentuar as diferenças regionais entre os Estados brasileiros (FREITAS, 1997).

Ao longo da história brasileira percebe-se que o deslocamento regional das atividades exportadoras arrastava atrás de si a população e o desenvolvimento regional. Por sua vez, o dinamismo econômico das regiões dependia não só das condições locais de produção, mas também das condições do mercado internacional e da capacidade brasileira de competir com outros países ou regiões produtoras. Apenas por razões de controle territorial, houve o esforço de colonização de outras regiões. Devido à precariedade do sistema de transporte, às relações escravistas e à economia de subsistência, não havia motivação para trocas internas e não se criaram as bases para a integração econômica. Desse modo, cada região produtora se vinculava diretamente aos portos de exportação ou se fechava em si, não se integrando. O espaço geográfico nacional, que foi ocupado, se caracterizou como um verdadeiro mosaico econômico. Tal fato foi determinante para a atual configuração regional brasileira (CAMPOLINA, 2000).

No período compreendido entre os anos de 1700 e 1800, a economia brasileira concentrava-se fundamentalmente na produção açucareira, na criação de gado e nas lavouras de tabaco. Também nesse período, inicia-se a produção do ouro e com ela desencadeou-se a migração de grandes contingentes populacionais para as regiões auríferas. No início de 1800, as produções de arroz e de algodão também representaram importantes fontes de riqueza para o país. Ainda nesse século, desponta ainda na história econômica brasileira o café como meritório produto de exportação (RIBEIRO, 1995).

Até o ano de 1808, no Brasil, a fabricação de qualquer manufatura era proibida pelo colonizador. A economia brasileira, até meados do século XIX, era essencialmente agrícola e extrativista (CASTOR, 2000) e a base histórica da economia brasileira foi o modelo agro-exportador (MOTTA e CALDAS, 1997). Já no final desse século, havia 636 fábricas que empregavam 54 mil trabalhadores, tais indústrias eram iniciativas vinculadas ao capital estrangeiro (CASTOR, 2000). A lógica de estruturação das unidades produtivas brasileiras esteve, pelo seu processo histórico, fortemente ligada à estrutura familiar e, conseqüentemente, vinculadas às estruturas da oligarquia rural (DAVEL e VASCONCELOS, 1997).

A indústria têxtil foi uma das primeiras e principais atividades industriais implantadas no Brasil (IE/UNICAMP-IEI/UFRJ-FDC-FUNCEX, 1993). Esse setor é um dos segmentos mais tradicionais da economia brasileira e sua implantação data desde o final do século XIX (CONTADOR e AZEVEDO, 1997). A origem do setor têxtil no Brasil aconteceu no início do seu processo de industrialização, com a chegada dos imigrantes, que trouxeram consigo habilidades de artesãos e experiência especializada no setor. Como exemplo, cita-se a Fábrica Bangu, no Rio de Janeiro, importante tecelagem, durou aproximadamente cem anos e foi fundada por um imigrante português. A empresa Casas Pernambucanas teve sua origem pelas mãos do sueco Lundgren. Em Santa Catarina, os irmãos alemães Hering, com larga e sólida experiência no ramo têxtil, se estabeleceram no Brasil. Assim, no último quartel do século XIX, quando as áreas mais desenvolvidas do Brasil ainda se viam como basicamente rurais, em Santa Catarina estava nascendo o primeiro pólo têxtil do país (VIDIGAL, 1996).

Nas primeiras décadas do século XX, um dos problemas freqüentes do setor têxtil estava relacionado ao abastecimento do algodão, principal matéria-prima utilizada na época. Apesar da produção nacional de algodão demonstrar capacidade para suprir as necessidades do setor, essa era uma cultura muito inconstante, pois os agricultores

plantavam aquilo que lhes renderia melhor preço de venda; geralmente optavam por plantar o café. Dessa forma, preços e suprimentos de matérias-primas para esse setor oscilavam muito, acarretando terríveis conseqüências para os fabricantes de tecidos. Em face de questões como essa, os tecidos importados, de tempos em tempos, ganhavam a preferência do consumidor.

Com a depressão dos anos 30 e o início da Segunda Guerra Mundial deu-se início a novos empreendimentos industriais genuinamente brasileiros. Esse fato surgiu com a necessidade de desenvolver uma indústria brasileira capaz de substituir os produtos industriais importados, uma vez que a Depressão Mundial e a Guerra tornaram-se grandes entraves para as relações comerciais internacionais (CASTOR, 2000).

Sendo assim, a industrialização no Brasil, entre 1930 e 1945, foi produto de dois fatores: *(a)* substituição das importações, resultante do colapso da capacidade de importação e deslocamento dos investimentos particulares, do setor de exportação para a produção industrial destinada ao mercado interno; e *(b)* intervenção estatal, direta e indireta (SKIDMORE, 1982).

Apesar de o Brasil não ter, efetivamente, embarcado em um programa de completa industrialização, por volta de 1945 já havia indícios significativos de uma indústria nacional (SKIDMORE, 1982). No início da década de 50, os industriais ainda formavam um grupo pequeno e concentrado em certas regiões do país. A maioria desses empresários limitava sua atividade política aos esforços para garantir medidas favoráveis de crédito e apoio governamental para a indústria. Politicamente, contentavam-se com a relação de dependência com o Estado. Faltava ao Brasil uma classe empresarial dinâmica que impulsionasse a industrialização (SKIDMORE, 1982).

Nos anos 50, em Sobrado, Minas Gerais, havia uma fábrica de fiação e tecelagem com 900 empregados. A família detentora dessa indústria dominava a política local e exigia a lealdade partidária dos operários, os quais, em dia de eleição recebiam orientação em quem deveriam votar. Se desobedecessem aos patrões e votassem em seus adversários eram considerados desleais e, por isso, dispensados (RAMOS, 1983).

Em meados da década de 50 e início dos anos 60, o Brasil apresentou uma extraordinária expansão da produção industrial, apresentando crescimento de aproximadamente 80% no período. Houve uma grande ênfase do governo para o desenvolvimento de indústrias básicas. O governo oferecia aos empresários brasileiros uma política de crédito liberal, proteção às importações e uma promessa de manter um alto nível de demanda interna, assegurando, dessa forma, mercados proveitosos. Ao mesmo tempo, foi concedido às organizações estrangeiras um incentivo especial para investirem na indústria brasileira, encorajando-as a trazer equipamentos industriais para o país (SKIDMORE, 1982).

No período que vai dos anos 70 até princípios da década de 80, o Brasil entra em uma fase de configuração da moderna estrutura industrial do país, contagiada pelas idéias de que o país estava vocacionado para o crescimento. A partir desse período, o setor têxtil vem sofrendo profundas transformações com o acirramento da concorrência no mercado internacional (VERSIANI, TEIXEIRA e GUIMARÃES, 1997) e observa-se que o setor apresentou encolhimento. Considerável número dessas indústrias foi expurgado do mercado, além de ser considerado um setor retardatário, uma vez que apresentava estruturas gerenciais obsoletas e não havia investimento em eficiência, produtividade e competitividade (BONELLI, 1998). Por outro lado, nota-se que algumas empresas têxteis vinham investindo na melhoria da qualidade e competitividade, inclusive vislumbrando negociações com o bloco econômico da América do Sul, como uma possibilidade de expansão de seus negócios (VERSIANI, TEIXEIRA e GUIMARÃES, 1997).

Em regra, até o início da década de 80, o complexo têxtil era caracterizado por uso intensivo de mão-de-obra, produção em massa e um processo produtivo essencialmente de baixa tecnologia. O baixo custo da mão-de-obra destacava-se como fator competitivo e não havia muita atenção para questões relacionadas à segmentação de mercado e diferenciação de produtos. A ênfase era concedida à quantidade produzida e não à qualidade do que era produzido (WEISS, JÚNIOR e HWA, 1993). Outra característica das têxteis no Brasil reside no fato de sempre terem convivido com uma tradição protecionista da política comercial brasileira. Mesmo nos tempos atuais observa-se, de forma mais atenuada, estruturas políticas de proteção e de incentivos discriminatórios em termos inter-setoriais. A relevância dessa característica é reforçada pelo fato de que sobreviveram e foram criados, ao longo de décadas, regimes setoriais de incentivos ao investimento e à produção, que beneficiam, entre outros, setores já favorecidos por níveis importantes de proteção comercial, na fase de pós-abertura da economia brasileira (VEIGA, 2000). Siffert Filho (1998) ainda acrescenta que essa proteção criou um ambiente favorável a condutas pouco agressivas por parte dos empresários, tanto em relação ao desenvolvimento tecnológico quanto à busca de qualidade de produtos/serviços e de métodos modernos de gestão.

Ao longo da década de 80, observa-se que as indústrias não compartilhavam efetivamente com os objetivos de crescimento traçados pelo governo. Essas empresas ficaram estagnadas, sem investimentos devido à aversão ao endividamento, sem desenvolvimento de novos produtos devido à acomodação e ainda observa-se a ausência de novas técnicas de otimização da produção e de modernas práticas de gestão. Nessa fase, os empresários brasileiros pareciam mais preocupados com seus interesses individuais, adotando atitudes de curto prazo, do que com suas empresas no longo prazo (CASTRO, 1999).

O grande impacto que as indústrias brasileiras sofreram teve início na década de 90, quando foram lançadas à competitividade internacional. Com a abertura comercial, a redução das barreiras tarifárias e da reserva de mercado, que protegiam diversos setores, as indústrias nacionais se viram diante de competidores internacionais que apresentavam estratégias de ação extremamente agressivas (SARDENBERG, 2000; LETHBRIDGE, 1997). Além desses fatores, adicionam-se alguns outros importantes elementos, tais como: introdução de novos padrões de consumo e produção; redefinição da atuação estatal; ampliação do programa de privatização; e a estabilização monetária (SIFFERT FILHO, 1998). Esse foi um período determinante na mudança do paradigma econômico, com repercussões profundas na estrutura produtiva brasileira, a qual vem passando por uma verdadeira revolução, tornando mais difícil o retorno a velhas práticas comuns de uma economia fechada e inflacionária (BARROS e GOLDENSTEIN, 2000). A indústria brasileira inicia seu processo de mudança partindo de patamares insatisfatórios, além de ocorrer em velocidade insuficiente. Salvo um número reduzido de empresas líderes, as organizações brasileiras não parecem estar preparadas para a magnitude dos riscos e desafios originados pela rápida mudança tecnológica, pela forte pressão competitiva global e pelas crescentes exigências dos consumidores (COUTINHO e FERRAZ, 1994).

Em relação ao setor têxtil, com a abertura comercial, observou-se que houve grande intensificação da importação de produtos têxteis. Como exemplo, cita-se o aumento de 1.324% das quantidades importadas de tecidos planos no período compreendido de 1991 a 1995. Já no ano de 1996, por um curto espaço de tempo, houve uma redução significativa, cerca de 30%, nas importações de tecidos e tal fato derivou-se de medidas protecionistas adotadas pelo Estado brasileiro, quais foram: aumento das alíquotas de importação de 18% para 70%; e cotas de importação de tecidos asiáticos (CUNHA, 2001). Correia (2000) ainda complementa que, nesse mesmo período, apesar da produção de bens de consumo ter crescido em média 3,6% ao ano, o setor em questão apresentou decréscimo de aproximadamente 1,7% ao ano.

Nesse novo contexto econômico do país, os maiores perdedores foram os setores produtivos que se alienaram ou que não conseguiram se modernizar. Para se ajustarem ao novo paradigma as empresas enfrentaram dificuldades de natureza variada, mas nem sempre excludentes. Muitas esperavam continuar a contar com o tradicional protecionismo do Estado, tentando buscar proteção e subsídios e assim ficaram inertes enquanto o mundo transformava-se à sua volta (GONÇALVES, 2000) e, conforme Lodi (1999), empresários exemplares na prática de elaborar acordos de captação dos cofres públicos entraram em colapso. Por outro lado, outras empresas perceberam a necessidade de mudança e adotaram estratégias de transformação, mas defrontaram-se com problemas internos e/ou externos, os quais, muitas vezes, tornaram-se insuperáveis. Dentre os problemas internos, a estrutura familiar das empresas brasileiras apresentava-se como a maior fonte de dificuldade, a qual inviabilizou, na maioria das vezes, estratégias de modernização.

O empenho empreendido na década de 90 para a modernização da economia não foi suficiente para eliminar a situação de baixa competitividade do setor industrial brasileiro, e o complexo têxtil é um dos exemplos marcantes de um setor que, após viver sob o protecionismo do governo durante décadas, acordou para uma realidade de falências e de perda do mercado doméstico e externo (CONTADOR e AZEVEDO, 1997).

As indústrias do setor têxtil nacional permaneceram centradas nos paradigmas de um passado recente, quais sejam: produção em massa; baixa qualidade; baixa remuneração da mão-de-obra; limitada diferenciação dos produtos; e reduzido grau de automação. Nesse momento a modernização do setor dependeria de investimentos em equipamentos e máquinas atualizados, assim como grande esforço em organização e processos de gestão. Em 1993, o setor apresentava dificuldades tecnológicas em todas as fases do processo, iniciando pela aquisição de matéria-prima, principalmente do algodão.

O parque de máquinas caracterizava-se por elevada obsolescência, comprometendo a qualidade e a competitividade dos produtos. Também, detectava-se deficiência em processos pelo emprego de técnicas de gestão superadas e ineficientes (WEISS, JÚNIOR e HWA, 1993).

As empresas nacionais, em geral, são compostas por organizações familiares e formatos empresariais competitivamente incipientes. O desafio competitivo para essas empresas é complexo, implicando em processos de fusões, especialização, busca de parcerias com outras empresas e, principalmente, em incremento da capacidade de gestão. As empresas brasileiras apresentam relações de propriedade e gestão que representam uma fragilidade competitiva, principalmente quando interesses familiares afetam a condução do negócio (COUTINHO e FERRAZ, 1994).

2.3.1. Setor Têxtil

O complexo têxtil brasileiro é classificado como um setor que apresenta deficiências competitivas, suas indústrias são pouco capacitadas, utilizam equipamentos obsoletos, desconhecem práticas gerenciais modernas e não valorizam conceitos de qualidade (COUTINHO e FERRAZ, 1994). A melhoria da competitividade das empresas desse setor depende da introdução de modernas técnicas de gestão. A gestão familiar é comum nessas organizações e sua profissionalização representaria uma contribuição importante para o incremento competitivo do complexo (IE/UNICAMP-IEI/UFRJ-FDC-FUNCEX, 1993). Fingerl (2001) ainda acrescenta que a modernização do setor depende da postura do seu empresariado, que, por sua vez, vai determinar as estratégias escolhidas para o desenvolvimento das empresas e tais estratégias devem ser estruturadas a partir de idéias de competitividade mundialmente adotadas.

Em 1993, observou-se que o setor apresentava grandes defasagens em relação à capacitação tecnológica quando comparado com o de outros países. Ainda de acordo com Vidigal (1996), os sucessores dos líderes iniciais de grande parte do setor têxtil brasileiro não perceberam a necessidade de acompanhar o desenvolvimento tecnológico e as exigências do mercado. Em 1994, o setor entrou em situação extremamente frágil, uma vez que as importações dos países asiáticos arrebatavam os, cada vez mais exigentes, consumidores brasileiros.

A atualização tecnológica para as empresas têxteis representa aumento da competitividade industrial, pois propicia ganhos de produtividade através de diversas melhorias ao longo do processo produtivo, quais sejam: elevação da velocidade de operação das máquinas; redução do número de paradas; maior interligação entre as fases; e até mesmo a redução de algumas dessas fases. A introdução de dispositivos microeletrônicos nos equipamentos possibilita a automação da produção em todas suas etapas, melhorando o monitoramento e controle do processo de fabricação. Tais incrementos aumentam ainda mais a produtividade e o padrão de qualidade dos produtos, reduzindo muito a intensidade de mão-de-obra. A modernização tecnológica depende, em parte, da conscientização, difusão de informações e quebra da relutância em relação à adoção de técnicas modernas de gestão (IE/UNICAMP-IEI/UFRJ-FDC-FUNCEX, 1993). Weiss, Júnior e Hwa (1993) também acrescentam que a escassez de investimentos em tecnologia relaciona-se a um restrito direcionamento estratégico verificado em indústrias têxteis brasileiras.

Não há barreiras à difusão de tecnologia têxtil, salvo o crescente custo de capital envolvido. Nesse setor, as tecnologias de processo estão, em regra, incorporadas ao maquinário. Os grandes produtores de tecnologia para as indústrias do complexo têxtil localizam-se em países industrializados e atuam de forma global (IE/UNICAMP-IEI/UFRJ-FDC-FUNCEX, 1993). Desenvolvimentos recentes têm aumentado

consideravelmente a complexidade e o custo dos equipamentos industriais têxteis (WEISS, JÚNIOR e HWA, 1993).

Esse setor, freqüentemente, utiliza processos de sub-contratação de empresas menores para a prestação de serviços. Mas, essa relação, geralmente, gera conflitos, pois não são motivadas por formas modernas de gestão. Portanto, observa-se que essa interação visa apenas à redução de custos diretos, sem haver grandes preocupações com a qualidade (IE/UNICAMP-IEI/UFRJ-FDC-FUNCEX, 1993). Além dessa questão, ainda há grande quantidade de empresas que operam na informalidade, principalmente aquelas de pequeno e médio porte. Tal fato representa mais uma barreira à competitividade do setor (GORINI e SIQUEIRA, 1997).

Apesar de existirem tantas fraquezas, há algumas empresas atualizadas com as novas tendências do mercado mundial, e outras em franco processo de renovação, buscando aprimorar as técnicas de gestão e intensificando o uso do capital (VERSIANI, TEIXEIRA e GUIMARÃES, 1997). Essas empresas geralmente são de grande porte (COUTINHO e FERRAZ, 1994). Empresas líderes buscam informações relevantes e investem em eficiência produtiva e essa intensidade do ajuste produtivo empreendido deve ampliar ainda mais as desigualdades competitivas em relação às outras organizações do setor (FERRAZ, KUPFER e NAUER, 1997). É inegável que o setor vem demonstrando esforço no sentido de se tornar mais competitivo, investindo em máquinas e equipamentos e até mesmo transferindo sua produção para os Estados que oferecem condições estruturais mais competitivas (CONTADOR e AZEVEDO, 1997). Segundo Correia (2000), no período de 1990 a 1995, houve duplicação da quantidade de importação de máquinas e equipamentos têxteis. Complementando tal argumentação, Lodi (1999) afirma que esse setor é um dos que sofrem forte concorrência global, mas que algumas empresas nacionais estão conseguindo resistir a processos de fusões e aquisições.

Observa-se, também, a concentração regional dessas empresas. Tal fato proporciona oportunidades de formação de pólos de modernização, os quais representam importantes instrumentos para estimular e promover a modernização tecnológica e das práticas gerenciais de gestão. Esses pólos industriais facilitam o acesso a informações de mercado, às tendências tecnológicas e às fontes competitivas de fornecimento de matérias-primas (IE/UNICAMP-IEI/UFRJ-FDC-FUNCEX, 1993). Nota-se novos investimentos nas Regiões Nordeste e Sul de Minas Gerais, os quais foram atraídos, principalmente, por incentivos fiscais e menor custo de mão-de-obra, além dos incentivos especiais que são concedidos aos projetos implantados na área sob a influência da Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste - SUDENE, atualmente transformada na Agência de Desenvolvimento do Nordeste (GORINI e SIQUEIRA, 1997). Atualmente, o Estado do Ceará comporta perto de 30 empresas desse setor, gerando cerca de 20 mil empregos diretos. Já em Minas Gerais, existem, aproximadamente, 90 indústrias têxteis no Estado, entre pequenas, médias e grandes organizações (ILHA et al., 2000).

Mesmo com essa busca por concentração em Pólos industriais, tal setor é um dos mais pulverizados em termos de concentração empresarial, ou seja, não há oligopólios, monopólios ou qualquer tipo de cartel. Tradicionalmente, emprega intensivamente mão-de-obra sem grande qualificação, por outro lado, o quadro de pessoal ocupado está passando por mudanças induzidas pela necessidade de melhor qualificação para operar os novos equipamentos.

Atualmente, o complexo têxtil não é considerado como um setor que apresente grande capacidade de integração interindustrial - capacidade de induzir a criação de grandes e diversificadas aglomerações industriais - uma vez que sua produção é voltada para bens não-duráveis de consumo final ou insumos de uso generalizado, além do fato de possuir menor exigência ou capacidade de gerar efeitos de encadeamento interindustrial ou complexos industriais amplos e diversificados (CAMPOLINA, 2000). O complexo

têxtil possui como característica básica um fraco encadeamento com os demais complexos industriais e os dois principais encadeamentos são realizados com as indústrias químicas e as agroindustriais. Outro encadeamento, menos importante, ocorre com o setor metal-mecânico, pois algumas indústrias nacionais são produtoras de poucas máquinas e equipamentos específicos para o setor têxtil.

O novo paradigma mundial do setor têxtil é caracterizado pela existência de vários fatores interligados, cujo principal alvo é o consumidor. Portanto, ser competitivo é apresentar produtos com qualidade, diferenciados e em sintonia com a moda, de maneira a oferecer prazos de entrega reduzidos e preços competitivos. A base para essa nova ordem do complexo têxtil é o processo produtivo automatizado e flexível, o qual permite substituição da produção em grande escala pela produção diferenciada, além de diminuir o peso da mão-de-obra e aumentar o valor agregado dos produtos finais (WEISS, JÚNIO e HWA, 1993; FERRAZ, KUPFER e NAUER, 1997). Dessa forma, a organização do processo produtivo deve ser flexível, possibilitando respostas rápidas às alterações freqüentes nas preferências dos consumidores. Para esse fim, o fator tecnológico é fundamental para a implementação dessa estratégia. Conforme Gorini e Siqueira (1997), essa necessidade de flexibilização dos processos produtivos, assim como uma maior cooperação entre fornecedores e clientes ao longo da cadeia têxtil não são percebidas nas indústrias têxteis brasileiras, salvo algumas experiências isoladas.

Os maiores problemas para as empresas, que ainda não se adaptaram ao novo paradigma do setor, estão associados à disponibilidade de recursos, principalmente humanos, e à baixa pressão por mudanças. Os investimentos necessários à redução de ineficiências primárias implicam mudanças radicais nas condutas e nas filosofias dos empresários brasileiros. Tal tarefa se torna ainda mais complexa quando a propriedade e a gestão se confundem de uma forma que, muito provavelmente, assim permanecerão (FERRAZ, KUPFER e NAUER, 1997).

Apesar de se verificar que o consumo mundial de têxteis vem apresentando declínio (GORINI, 2000), de acordo com a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecções - ABIT (ABIT, 2001), existem atualmente mais de 30 mil empresas empregando cerca de 1,4 milhão de trabalhadores em todo o país; esse número classifica o setor como um dos principais geradores de emprego no conjunto da indústria de transformação do país. Apesar de as exportações no ano de 2000 terem apresentado um crescimento de 22% em relação ao ano anterior, não chegam a representar 1% do comércio mundial de têxteis.

O complexo têxtil é composto por três segmentos específicos: têxtil; vestuário; e calçados. Neste trabalho, o foco será para o segmento das indústrias têxteis. Por sua vez, esse segmento específico também é classificado em indústrias de beneficiamento e de fibras; e naquelas de fiação e tecelagem. Esta pesquisa concentrará suas análises nas indústrias de fiação e tecelagem.

2.3.1.1. Segmento das Indústrias de Fiação e Tecelagem

No Brasil, tal segmento apresenta-se de uma forma bastante heterogênea, tanto em termos de tamanho da empresa como de capacitação tecnológica. Aquelas que não são líderes de mercado possuem problemas cruciais em relação à obsolescência tecnológica, seja devido a restrições financeiras, seja por dificuldade de acesso a fornecedores estrangeiros de máquinas e equipamentos (MDIC, 199-). Outro problema identificado é a qualificação de mão-de-obra, uma vez que as escolas existentes não possuem equipamentos modernos para treinamento e, geralmente, as indústrias não aceitam assumir os custos de treinamento interno (MDIC, 199-; WEISS, JÚNIOR e HWA, 1993).

No ano de 1993, salvo poucas exceções, os teares com até dez anos de uso representavam apenas 27% da capacidade instalada. A idade média do parque de fiação e tecelagem era da ordem de 17 e 18 anos, respectivamente. Os equipamentos tecnologicamente defasados limitavam a produtividade e a qualidade dos produtos. Os processos produtivos, geralmente, eram baseados em operações e controles mecânicos, apresentando pouca automação. Associado a esse sucateamento tecnológico, o processo de monitoramento da qualidade ainda ocorria de forma visual, comprometendo a estabilidade da qualidade de produção. Os aparelhos de controle de qualidade, quando utilizados, eram desatualizados, acarretando em resultados demorados e com baixa precisão (IE/UNICAMP-IEI/UFRJ-FDC-FUNCEX, 1993; WEISS, JÚNIOR e HWA, 1993). Mais recentemente, em 1998, o maquinário instalado com menos de 10 anos de uso representava 16,1% de máquinas do tipo Anel, e de 46,6% para o tipo *Open-End*. Em comparação, o México possuía 17,5% e 100% respectivamente (GORINI, 2000).

Conforme o Relatório da Competitividade Setorial da Indústria Brasileira de 1998 (CNI, 1999), esse segmento vem apresentando queda, considerável, na produção física industrial. Por outro lado, Gorini (2000) afirma que tal fato relaciona-se mais ao declínio do número de unidades industriais do que da capacidade produtiva propriamente dita, pois essas indústrias vêm apresentando crescimento moderado. Outro indicador de desempenho econômico que apresenta grande declínio relaciona-se ao número de empregos do pessoal ocupado na produção (CNI, 1999; GORINI, 2000).

Embora o setor careça de informações sólidas e mais atualizadas, verifica-se que no ano 2000, o Brasil encontrava-se entre os dez maiores produtores mundiais de fios/filamentos, tecidos e malhas, especialmente de algodão. Também se destacava como um grande produtor e consumidor de algodão (GORINI, 2000).

2.4. Estratégias Organizacionais

Ao tratar de competitividade nas empresas, a literatura freqüentemente propõe a adoção de estratégias genéricas para transformar estruturas e processos organizacionais. Tais estratégias objetivariam flexibilidade, economia de recursos e inovação. Segundo a maioria dos autores, a implementação de estratégias garante a criação ou manutenção de uma vantagem ou posição competitiva. Essas estratégias, em regra, estão relacionadas com: capacitação, treinamento e gestão de recursos humanos; tipo de estrutura organizacional; gerenciamento dos recursos físicos e financeiros; técnicas de atendimento e satisfação dos clientes; e com o desenvolvimento e obtenção da tecnologia apropriada, ligada tanto ao produto/serviço como aos processos organizacionais.

Destarte, para as organizações desenvolverem internamente sua competitividade, elas necessitam assumir a postura da administração moderna, no sentido de definirem estratégias empresariais comprometidas com modernas técnicas de gestão, as quais devem determinar as diretrizes tecnológicas e mercadológicas de sua atuação. Essa nova postura obriga o redesenho do formato organizacional, a redefinição dos modelos de gestão adotados e a revisão de procedimentos e práticas compatíveis com esses novos modelos (FISCHER, 1992).

Nesse início do século XXI, a administração e as organizações atravessam intenso processo de transformação. As empresas vivem em um ambiente no qual mudanças ocorrem muito rapidamente. Para muitos autores, a capacidade de mudar é caracterizada como a principal chave do sucesso organizacional e da vantagem competitiva (VERDU, 1999). O desafio de como mudar constitui complexo fator crítico de sucesso para qualquer processo de desenvolvimento organizacional. Mesmo em empresas engajadas no esforço de obter a modernidade de gestão encontram-se modelos modernos de

administração recobertos por práticas obsoletas. O processo de provocar mudanças é doloroso para as organizações e principalmente se inicia quando ocorrem perdas e prejuízos. Percebe-se um movimento de auto-proteção que desencadeia atitudes de resistência às proposições de mudança (FISCHER, 1992).

Dessa forma, a administração das estratégias deve focar, continuamente, o equilíbrio entre o contexto, a estrutura, as formas de gestão e os processos e seus históricos, visando à manutenção das condições de sobrevivência. Gerenciar mudanças pode envolver adaptações estratégicas que podem abranger todos os processos da empresa (ROIEK, 1999) e, conforme a complexidade e imprevisibilidade dos ambientes, as empresas devem desenvolver sistemas e processos estratégicos cada vez mais complexos (BULGACOV, 1997). Na visão de Ansoff e McDonnell (1993), diante dessa necessidade de mudar, os métodos de gestão tradicionais e as experiências organizacionais existentes não serão mais suficientes para enfrentar as novas oportunidades e ameaças. Assim sendo, as organizações devem buscar o benefício de modernas práticas de gestão, caso contrário, haverá conflitos que prolongarão de maneira turbulenta e ineficiente a reorientação da empresa. Roiek (1999) ainda acrescenta que a característica gerencial tradicional de comando e controle torna-se inadequada para manter as condições de sobrevivência das empresas nesse momento histórico pelo qual as organizações estão atravessando.

A modernização de práticas de gestão constitui-se etapa essencial para a busca da modernidade organizacional. Essa busca deve caracterizar-se por um movimento dinâmico e interativo e se, ao contrário, for realizada através de processos segmentados, parciais e inconsistentes apenas provocará resultados fragmentados que intensificarão as ambigüidades e contradições nas empresas (FISCHER, 1992).

2.4.1. Conceito de Estratégia

De acordo com Quinn (2001), esse conceito remonta aos tempos antigos, quando estratégias diplomático-militares eram traçadas. Os elementos estratégicos envolvidos nesse conceito clássico de estratégia não mudaram muito ao longo do tempo. Portanto, a era moderna do pensamento estratégico formal permanece revestida por conceitos similares aos aplicados naqueles tempos. Por outro lado, observa-se que é um conceito em constante evolução uma vez que vem acompanhando a complexidade e a sofisticação das organizações.

Devido a esse caráter evolutivo, tanto das organizações como do conceito de estratégia, torna-se necessário realizar uma breve análise desse termo. Mintzberg (MINTZBERG e QUINN, 2001) afirma que não existe uma única definição que seja universalmente aceita. Desse modo, há diversos enfoques e dimensões que abordam o conceito de estratégia.

Para Chandler (1995), estratégia pode ser definida como a determinação dos principais objetivos e metas de longo prazo de uma organização, assim como a adoção de ações e a alocação de recursos necessários para atingi-los. O autor ainda enfatiza que a definição de estratégia não deve constituir um exercício intelectual isolado, pois sua viabilidade e êxito dependem das atividades em andamento no cotidiano da empresa.

Andrews (2001) aborda o conceito de estratégia empresarial, o qual resume-se no padrão de decisões que determina e revela objetivos, propósitos ou metas da organização, além de produzir as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas. O autor enfatiza a importância de se observar a dinâmica de mudanças no ambiente e, para tanto, exige-se a avaliação dos pontos fortes e dos pontos fracos internos da organização, assim

como deve-se buscar a maximização das oportunidades e a minimização dos efeitos das ameaças impostos pelo ambiente externo à organização.

Na visão de Ansoff e McDonnell (1993), estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização, possibilitando coerência e direção ao crescimento de uma organização complexa. William Davidson (apud BULGACOV, 1997) define estratégia como um curso específico de ação que indica precisamente como uma empresa utiliza seus recursos com o fim de alcançar seus objetivos pré-estabelecidos. Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), estratégias são planos da alta administração que visam atingir resultados consistentes com a missão e os objetivos traçados pela organização.

O termo estratégia, de acordo com Quinn (2001), pode ser definido como um padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente. Em sua concepção, as estratégias formais devem conter três elementos essenciais, quais sejam: os objetivos a alcançar; as políticas que guiam ou limitam a ação; e os programas a serem executados.

Já na visão de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), o conceito de estratégia requer a integração de uma série de definições, as quais podem ser resumidas em: (1) plano – uma direção, um curso de ação para o futuro; (2) padrão – consistência em comportamento ao longo do tempo; (3) posição – localização de determinados produtos em determinados mercados; (4) perspectiva – maneira fundamental de uma organização fazer as coisas; e (5) truque – manobra específica para enganar a concorrência. O autor ainda afirma que as estratégias podem ser deliberadas e emergentes. A primeira acontece quando as estratégias pretendidas são realizadas, já a segunda ocorre quando um padrão realizado não era expressamente pretendido. Dificilmente estratégias são puramente deliberadas, assim como poucas são totalmente emergentes. Sendo assim, as estratégias

deliberadas e emergentes devem ser combinadas de maneira a refletir as condições existentes, especialmente a capacidade para prever e a necessidade de reagir a eventos inesperados.

Thompson e Strickland III (apud SCHERER e MUSSI, 2000) definem estratégia como os movimentos e enfoques projetados pela administração voltados para um desempenho organizacional de sucesso. Tal desempenho refere-se ao alcance de objetivos organizacionais e da missão definida. Já Ohmae (apud SCHERER e MUSSI, 2000) propõe que estratégia organizacional seja aquela que maximiza os ganhos da empresa de maneira sustentável, oferecendo ao mercado consumidor algo além do que já é ofertado pela concorrência, logo, os planos de ação da empresa devem considerar as necessidades dos consumidores.

Outros autores desenvolvem conceitos para a estratégia que evidenciam sua ligação com o ambiente, demonstrando que a organização deve buscar a adaptação ao ambiente externo. Contribuindo para a complexidade dessa definição, Porter (apud SCHERER e MUSSI, 2000) destaca a importância do ambiente interno na formulação estratégica e define estratégia como a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades (apud MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL 2000). Hax (apud SCHERER e MUSSI, 2000) a considera como uma forma de obter vantagens competitivas, uma vez que é através dessas vantagens que a empresa poderá alcançar sua continuidade, adaptando-se, de forma planejada, ao meio ambiente. Ainda há os autores que propõem a ampliação da discussão sobre estratégia e apresentam um enfoque voltado para a diferenciação do tipo de organização objeto de estudo (NASCIMENTO, 2000).

A literatura especializada apresenta uma classificação na qual, basicamente, a estratégia pode ser visualizada em três estágios diferentes, quais sejam: (1) formulação; (2) implementação; e (3) controle. Esse procedimento administrativo, geralmente, é

classificado como processo estratégico. O propósito desse processo é o uso eficiente do método administrativo para elaborar e implementar boas estratégias e, de acordo com Bulgacov (1997), seu desafio é saber prever e estar em posição de prescrever as ações gerenciais e os seus resultados.

Desse modo, observa-se a variedade de conceitos, enfoques e visões que envolvem o termo – estratégia. Apesar de não haver uma, simples, definição de estratégia, certo consenso se estabelece a respeito de sua natureza, qual seja: considera-se tanto o ambiente interno da organização como o externo; sua essência é complexa; afeta o bem-estar geral da organização; envolve questões tanto de conteúdo como de processo; não são puramente deliberadas; existem em níveis diferentes; e envolve vários processos de pensamento (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000; SCHERER e MUSSI, 2000).

Tamanha diversidade de visões que Chaffee (apud NASCIMENTO, 2000) apresenta três modelos de análise relacionados às maneiras como as definições de estratégia são utilizadas. Seu objetivo foi contribuir para o desenvolvimento de um *constructo* de estratégia mais abrangente. O primeiro modelo é classificado como linear, no qual os objetivos são atingidos mediante decisões integradas, ações e planos; as estratégias podem ser implantadas pela alta administração em todas as partes da organização, e o ambiente é razoavelmente previsível. O segundo modelo é o adaptativo, ou seja, o ambiente é sempre monitorado, a organização se adapta à mudança do ambiente, a ênfase dos gerentes é para os meios, os objetivos são representados pelo alinhamento com o ambiente; a estratégia é menos centralizada na alta administração e o ambiente é complexo. O terceiro e último modelo é classificado como interpretativo, nele, o ambiente é socialmente construído, a legitimação é enfatizada tanto quanto o lucro ou a eficiência, o foco é voltado para os atuais e potenciais participantes da organização e a relação com o ambiente é mediante a ação simbólica e a comunicação.

Mais recentemente, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam dez diferentes percepções a respeito do processo de formação estratégica, as quais são classificadas como escolas de pensamento. Essas escolas se desenvolveram em diferentes períodos da história da Administração Estratégica, algumas surgiram e declinaram ou ainda estão agonizando e outras vêm crescendo em importância. Tais escolas se inter-relacionam de maneiras variadas. O autor ainda acrescenta que essas diferentes escolas, individualmente, realizam considerações limitadas e estreitas em relação à profundidade do processo de formulação estratégica. Apesar disso, todas contribuem para formar o complexo conceito de estratégia.

Considerando o fato de que estratégias mudam, e de que as organizações também precisam mudar, aquelas que conseguem melhor desempenho são as que obtêm ajuste eficiente entre estratégia e organização (GALBRAITH, 2001). No contexto deste estudo, o foco direciona-se para a capacidade estratégica da organização, isto é, a competência que a empresa apresenta para observar, diagnosticar, formular questões e propor alternativas estratégicas. Para atingir tal objetivo, foram selecionados, dentre muitos, quatro elementos organizacionais para serem analisados. Essa seleção tentou priorizar uma otimização da relação existente entre as características personalistas de gestão encontradas em empresas familiares e os seguintes elementos organizacionais: estrutura organizacional; estrutura de decisão; profissionalização da administração; e as estratégias de investimentos em tecnologia.

2.4.1.1. Estrutura Organizacional

Diversos são os estudos e as abordagens sobre estrutura organizacional e sua interação com as estratégias. Para Chandler (1995), em regra, a adoção de novas estratégias possui um profundo efeito sobre a forma da organização, pois cria novas necessidades administrativas. O crescimento organizacional de forma eficiente depende de ajustes à estrutura. Dessa maneira, a estrutura decorre da estratégia empregada e a cada mudança estratégica deve haver uma mudança estrutural que a suporte. Os tipos mais complexos de estrutura são resultantes da administração eficiente das diversas estratégias elaboradas e implementadas. O autor verificou em seus estudos que, geralmente, a mudança na estrutura não acompanha a velocidade da mudança estratégica, principalmente em períodos de rápidas transformações. Como consequência observa-se que as funções dos diferentes níveis hierárquicos são vagamente definidas, tornando os processos internos obscuros.

Refinando essa visão de Chandler (1995), outros autores analisam diversas formas de adaptação da organização às mudanças ambientais e enfatizam que a estrutura também afeta a estratégia em um processo iterativo (BULGACOV, 1997).

Mintzberg (MINTZBERG e QUINN, 2001) afirma que estrutura e estratégia são interdependentes, cada qual influenciando a outra. Haverá momentos em que a estrutura é reformulada para levar a cabo uma nova estratégia. Por outro lado, a escolha de uma nova estratégia é influenciada pelas realidades e pelos potenciais da estrutura existente. Portanto, estrutura influencia estratégia, assim como estratégias influenciam a estrutura. Ainda conforme Mintzberg (1995), a estrutura deve refletir a situação da organização e seus elementos devem ser selecionados de forma a alcançar uma harmonia, assim como uma congruência com a situação da organização, suas dimensões e idade, o tipo de ambiente ao qual pertence, o sistema técnico utilizado, dentre outros (MINTZBERG e QUINN, 2001).

Conforme Galbraith (2001), uma organização é mais do que simples estrutura. Empresas consistem de estrutura, processos e práticas. O autor ainda acrescenta que as organizações possuem uma tendência de expansão para atributos adicionais, tais como: estrutura, estratégia, sistemas, habilidades, estilo, pessoal, metas superordenadas, e cultura. Organizações eficientes são aquelas que conseguem administrar todos esses atributos de forma harmônica. A partir dessas considerações, o autor realiza uma série de análises que relaciona mudança estratégica com mudança estrutural, a qual se caracteriza por diferentes processos de integração e diversificação.

De acordo com Ansoff e McDonnell (1993), a estrutura organizacional evolui em resposta a desafios e os dois maiores estímulos à evolução da estrutura são o aumento da complexidade ambiental e o acúmulo progressivo de fatores críticos de sucesso.

Peter Blau (apud HALL, 1984) classifica a estrutura organizacional como as distribuições, em diversos sentidos, das pessoas entre posições sociais que influenciam as relações de papel entre essas pessoas em uma organização. Hall (1984) amplia essa classificação, acrescentando os seguintes elementos: a divisão de trabalho – atribuição das diferentes tarefas às pessoas da organização; e a hierarquia – posições ocupadas pelas pessoas, definidas através de normas e regulamentos que especificam, em graus variáveis, como os indivíduos devem se comportar nessas posições. O autor afirma que as estruturas assumem muitas formas e seus estudos concentram-se em fatores associados com a estrutura e em características estruturais cruciais. Esses fatores resumem-se em: o tamanho da organização; a tecnologia; e o ambiente – já as principais características são relativas à: complexidade; formalização; e centralização. Devido ao grande número de autores que analisam essas três principais características, torna-se necessário realizar uma breve explanação, com base nos conceitos definidos por Hall (1984), a respeito do assunto.

A complexidade pode ser resumida como sendo a maneira como se apresenta a divisão horizontal e vertical do trabalho em uma organização. Seu conceito contém três elementos essenciais, quais sejam: (1) diferenciação horizontal – subdivisão das tarefas desempenhadas pela organização entre seus membros; (2) diferenciação vertical – estratificação da hierarquia; e (3) dispersão espacial – dispersão no espaço das atividades e pessoal, conforme funções horizontais ou verticais e pela separação dos centros de poder ou das tarefas.

A outra característica, a formalização, representa a extensão em que as normas e procedimentos da organização são formalizados através de documentos escritos. A centralização, terceira e última característica da estrutura organizacional, resume-se na distribuição de poder nas organizações. Essa última característica também pode ser resumida como sendo a localização da autoridade que toma as decisões que afetam a organização.

Diversos autores realizaram complexas análises sobre os três fatores abordados por Hall (1984) e que se relacionam com a estrutura organizacional. De certa forma, esses trabalhos voltam-se para um estudo isolado de cada um desses fatores, mas há grande possibilidade de que afetem a estrutura de maneira interacional. Diversas outras pesquisas foram realizadas, focando as três principais características estruturais organizacionais, também apontadas por Hall (1984). Tais características podem variar, dentro de uma mesma empresa, dos níveis mais altos aos mais baixos (ROIEK, 1999).

Independentemente dos complexos estudos que procuram evidenciar as relações existentes entre estratégias e estrutura, existem algumas outras importantes classificações para o termo – estrutura organizacional.

A estrutura organizacional pode ser compreendida como o conjunto recorrente de relacionamentos entre os membros da organização. Nesse contexto, estão incluídas as seguintes questões: os relacionamentos de autoridade e de subordinação representados no organograma; os comportamentos requeridos pelos regulamentos da organização; e os padrões adotados na tomada de decisão, como descentralização, padrões de comunicação e outros padrões de comportamento. Esse conceito engloba tanto a organização formal oficialmente prescrita, quanto a informal (DONALDSON, 1998). O autor ainda enfatiza que não há uma definição de estrutura organizacional que circunscreva firmemente seu objeto *a priori*, mas os diferentes projetos de pesquisa focalizam vários aspectos da estrutura organizacional, no entanto, não pretendem esgotar as questões relacionadas ao assunto.

Segundo Stoner e Freeman (apud ROIEK, 1999) a estrutura organizacional é o modo como as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas. A divisão do trabalho é a decomposição de uma tarefa complexa em componentes, de modo que os indivíduos sejam responsáveis por um conjunto de atividades limitado, e não pela tarefa como um todo. A organização refere-se a questões de departamentalização, a qual representa um agrupamento, em departamentos, de atividades de trabalho que sejam semelhantes ou logicamente conectadas. O conceito de coordenação é a integração das atividades realizadas pelas partes separadas de uma organização para o alcance de objetivos operacionais. Ainda conforme esses autores, a estrutura organizacional pode apresentar-se de três formas diferentes, quais sejam: estrutura funcional – forma de departamentalização na qual as pessoas engajadas em uma mesma atividade funcional são agrupadas em uma mesma unidade; estrutura por produto/mercado – organização em divisões nas quais se reúnem todas as pessoas envolvidas com um determinado tipo de produto ou mercado; e estrutura matricial – cada empregado é subordinado, ao mesmo tempo, a diferentes gerentes, sejam funcionais ou gerentes de produto/mercado.

Na visão de Vasconcellos e Hemsley (1989) a estrutura de uma organização é o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída; as atividades, de todos os níveis, são especificadas; e há um sistema de comunicação delineado. Esse processo permite que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para atingir os objetivos organizacionais. O autor apresenta três classificações de estrutura: tradicional; inovativa; e matricial. Cada uma dessas estruturas possui suas vantagens e desvantagens. Essas classificações vão variar conforme algumas características, tais como: departamentalização – processo de agrupamento dos indivíduos em unidades; áreas de apoio – centralizadas ou não; assessorias – quando existentes, devem ser definidas e devem constar formalmente da estrutura; amplitude de controle – número máximo de subordinados que um gerente pode supervisionar eficientemente; níveis hierárquicos; grau de descentralização da autoridade; sistema de comunicação – quais canais são utilizados para permitir a comunicação; e grau de formalização.

A estrutura de uma organização deve estar em sintonia contínua com a natureza de sua atividade, assim como com o seu ambiente. A adoção de estruturas tradicionais é favorecida quando os ambientes são estáveis e as atividades são repetitivas. Quando os ambientes são mutáveis as empresas devem buscar estruturas inovativas, as quais devem responder às mudanças ambientais de forma eficaz. Existem ainda as empresas que precisam de uma estrutura híbrida, que é a classificada como matricial. Essa estrutura matricial caracteriza-se pela utilização simultânea de duas ou mais formas de estrutura (VASCONCELLOS e HEMSLEY, 1989).

A definição de estrutura organizacional para Chandler (1995) resume-se no *design* organizacional através do qual a empresa é administrada. Esse *design* pode ser definido de maneira formal ou informal. Dois aspectos básicos são abordados: (1) as linhas de autoridade e o processo de comunicação entre os diferentes níveis administrativos; e (2) as informações e dados que percorrem por essas linhas de autoridade e pelos processos de

comunicação. A interação eficiente entre esses dois aspectos é essencial para assegurar, de maneira efetiva, o planejamento, a avaliação e a coordenação dos processos administrativos. Tal interação é necessária para levar a cabo os objetivos e políticas da empresa, assim como consolidar os recursos totais da organização.

Já na concepção de Mintzberg (1995; 2001), a estrutura é o total de meios nos quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como a coordenação entre essas tarefas é obtida. O autor ainda sugere que essa coordenação pode ser gerada de diversas formas, quais sejam: ajuste mútuo; supervisão direta; e algumas formas de padronização dos processos administrativos. Apesar de as empresas demonstrarem uma tendência em adotar uma forma determinada de coordenação, observa-se o emprego simultâneo dessas diferentes maneiras de coordenar, pois à medida que o trabalho organizacional se torna mais complexo, os meios que facilitam a coordenação parecem mudar.

Ainda conforme Mintzberg (1995), a estrutura organizacional pode ser representada por cinco configurações organizacionais, as quais admitem combinações e possibilitam uma dinâmica flexível, permitindo adaptações ambientais e internas conforme as necessidades da organização. Essas cinco configurações resumem-se em: estrutura simples; burocracia mecanizada; burocracia profissional; forma divisionada; e *ad hoc*racia. Seu conceito possibilita a compreensão da verdadeira complexidade do funcionamento da organização. O autor ainda enfatiza que expansões de controle, tipos de formalização e descentralização, sistemas de planejamento e estruturas-modelo, e outros elementos do *design* organizacional devem ser configurados de maneira lógica em grupos internos consistentes.

A estrutura organizacional, em regra, deve ser formalizada através do organograma e da descrição de atribuições (VASCONCELLOS e HEMSLEY, 1989). Os organogramas devem representar o retrato fiel da divisão do trabalho, exibindo as posições existentes,

como estas são agrupadas em unidades, e como a autoridade formal flui entre elas. Por outro lado, os organogramas podem não evidenciar os relacionamentos informais da organização e, desse modo, estruturas podem ser vistas também como rede de fluxos regulamentados, como sistema de comunicações informais, como sistema de constelação de trabalho, e como fluxo de processo decisório específico (BULGACOV, 1997).

Outro componente fundamental da estrutura organizacional é o sistema de informações estratégicas, o qual pode fornecer tendências e possibilidades futuras no ambiente, permitindo que as empresas monitorem essas informações e dessa forma se encontrem capazes para realizar previsões e análises do ambiente (BULGACOV, 1997). Ratificando tal argumentação, Ansoff e McDonnell (1993) afirmam que o uso eficiente de sistemas de informações fornece um reflexo fiel da realidade ambiental, por outro lado, a carência de informações internas e externas pode ser grande e desse modo afeta negativamente a eficácia das estratégias.

2.4.1.2. Estrutura de Decisão

Toda tomada de decisão ocupa-se da descoberta e seleção de alternativas satisfatórias e de acordo com Hickson et al. (apud MENDES, 1997) pode-se afirmar que as decisões modelam o curso seguido por uma organização e, assim sendo, desempenham papel central na administração. Machado-da-Silva e Alperstedt (1995) afirmam que decisões fazem parte, cada vez mais, do cotidiano das organizações. Elas tornando-se, inclusive, atividade central, pois à medida que aumenta a turbulência ambiental, maiores serão as exigências sobre a tomada de decisão organizacional em termos de complexidade, frequência, rapidez e, sobretudo, qualidade.

Aprofundando um pouco mais nesse assunto, Mintzberg (MINTZBERG e QUINN, 2001) apresenta cinco configurações organizacionais, as quais já foram mencionadas no tópico 2.4.1.1. (pág. 78) deste trabalho, quais sejam - estrutura simples; burocracia mecanizada; burocracia profissional; forma divisionada; e *ad hoc*racia. Essas configurações são estruturadas por um conjunto de seis elementos básicos, a saber: (1) essência operacional – pessoas que desempenham o trabalho básico de produzir; (2) ápice estratégico – gerentes responsáveis pela supervisão de todo o sistema; (3) linha intermediária – pessoas na hierarquia de autoridade que localizam-se entre a essência operacional e o ápice estratégico; (4) tecnoestrutura – indivíduos que desempenham tarefas administrativas de planejamento e controle e situam-se fora da hierarquia da linha de autoridade; (5) *staff* de suporte – pessoas que proporcionam vários serviços intermediários; e (6) ideologia – tradições e crenças da organização. O autor argumenta que as pessoas que compõem esses elementos são consideradas como influenciadores, pois são responsáveis pelas tomadas de decisões e formam um sistema de competição que determina a distribuição de poder dentro de uma organização. Ele ainda acrescenta que existem vários elementos externos à organização que podem exercer influência sobre as decisões e ações tomadas internamente. Tais influenciadores externos criam um campo de força em torno da empresa e, geralmente, são representados pelos proprietários, sócios, sindicatos, governo, clientes, fornecedores, concorrentes, dentre outros.

Na visão de Quinn (2001), as decisões estratégicas são aquelas que determinam a direção geral da organização e, em última análise, sua viabilidade à luz do previsível e do imprevisível, assim como sua sobrevivência frente às principais mudanças ambientais que possam ocorrer. Tais decisões auxiliam na formação das verdadeiras metas, ajudando a delinear os amplos limites dentro dos quais a empresa opera, os recursos disponíveis para a execução das tarefas, assim como determinam os principais padrões nos quais esses recursos serão alocados. Portanto, essas decisões determinam se os principais esforços estão na direção dada pelo potencial dos recursos, em contraposição à realização, ou não,

das tarefas individuais. Para manter a rotina diária e os serviços da empresa, deve-se buscar uma administração eficiente, a qual deve estar associada ao conjunto de decisões necessárias para esse fim. Ainda conforme o autor (apud VERDU, 1999), freqüentemente decisões estratégicas são tomadas de forma provisória em resposta a eventos, tanto internos quanto externos, sobre os quais os administradores não possuem controle. Tais decisões acabam por formar a futura postura estratégica da empresa.

As decisões estratégicas geram importantes conseqüências e, em regra, são não-rotineiras. Em sentido mais geral, são decisões sobre como a organização escolhe alinhar suas competências com as ameaças e oportunidades ambientais (VERDU, 1999). Simon (apud MACHADO-DA-SILVA e ALPERSTEDT, 1995) apresenta o conceito de decisões programadas e não programadas. O primeiro tipo refere-se às decisões repetitivas e rotineiras que supõem a existência de canais de informação bem definidos e sistema desenvolvido de regras. Já as decisões não-programadas resumem-se naquelas que decorrem de situações para as quais não existem resoluções padronizadas.

Chandler (1995) estratifica a decisão em duas classificações básicas. Primeiramente, as decisões podem ser estratégicas, as quais, claramente, são voltadas para a definição dos objetivos de longo prazo, assim como para o curso dos procedimentos necessários para alcançar tais objetivos. A outra classificação, são as decisões táticas, que estão mais voltadas para as operações diárias da empresa, as quais são levadas a cabo conforme os objetivos, políticas e procedimentos estabelecidos pelas decisões estratégicas. Independentemente dessa classificação, decisões, sejam estratégicas ou táticas, precisam ser implementadas através da alocação ou da re-alocação de recursos. Desse modo, a implementação dessas decisões dependerá de recursos que só serão aprovados pelo nível superior da organização. Logo, aqueles que decidem a respeito da alocação de recursos desempenham papéis críticos e ocupam os cargos-chave da organização. Ansoff e McDonnell (1993), ratificando tal argumentação, acrescentam que

os responsáveis pela tomada de decisão em uma organização são indivíduos localizados nos níveis mais elevados da hierarquia da administração, porém, a implantação da decisão e o peso das suas conseqüências recaem sobre toda a empresa.

Machado-da-Silva e Alperstedt (1995) apresentam uma clara conceituação para uma definição objetiva dos níveis hierárquicos de tomada de decisão. O nível estratégico compreende decisões globais, usualmente de alto risco, pois envolvem os objetivos da organização como um todo e seu alinhamento com as demandas e pressões do ambiente direto e indireto. Já as decisões táticas relacionam-se a objetivos de curto e médio prazos ligados a áreas, usualmente funcionais, de atividade. Por sua vez as decisões operacionais referem-se a atividades de operação e planos instituídos para o alcance dos objetivos.

De acordo com Simon e Etzioni (apud MENCARINI, 1998), a escolha de certas alternativas estratégicas em detrimento de outras acontece por meio das decisões de cunho estratégico da empresa, as quais deverão envolver o levantamento, a avaliação e a comparação de alternativas. Nesse processo, os canais de comunicação da organização são os mecanismos que viabilizam o fluxo sistemático das informações necessárias à tomada de decisão. A precisão e o nível de acerto da decisão podem ser afetados, de maneira determinante, pelo modo como a informação é constituída e processada através das redes organizacionais de comunicação. Assim sendo, segundo Nice Braga (apud MENCARINI, 1998), a constituição e o processamento da informação são elementos limitadores do processo decisório.

Para Andrews (2001), a decisão estratégica é aquela que é eficiente durante um longo período de tempo, que afeta a empresa de várias maneiras e que enfoca e destina uma porção expressiva de seus recursos para os resultados esperados.

Ansoff e McDonnell (1993) acreditam que um dos grandes problemas enfrentados pelas empresas encontra-se nas decisões que são de intensa natureza política. O processo estratégico introduz elementos de racionalidade, os quais perturbam a cultura tradicional da empresa e ameaçam os processos políticos existentes. Destarte, a organização e seus indivíduos desenvolvem uma reação natural de resistência contra essa perturbação da cultura tradicional e da estrutura de poder e, conseqüentemente, evitam enfrentar os desafios colocados pelo ambiente.

Conforme todas essas definições, percebe-se que os estudos que envolvem a análise de decisões estratégicas são complexos. Independentemente disso, tais estudos podem ser abordados por três classificações diferentes, quais sejam: processo; estilo; e estrutura.

O processo decisório pode ser resumido na escolha de um determinado comportamento a partir de possíveis alternativas no sentido de se alcançar metas e objetivos. Tal processo baseia-se em elementos valorativos e factuais. Já o estilo da tomada de decisão é analisado por meio de uma abordagem comportamental, a qual identifica o perfil dos tomadores de decisão, confrontando determinadas categorias de decisão a estilos de decisão (MENDES, 1997; MEDEIROS, 1999; MENCARINI, 1998).

Verifica-se que, em certos momentos, os estudos relacionados às estruturas organizacionais se fundem com os da estrutura de decisão. De acordo com Simon (1965), a concepção adequada da estrutura decisória é importante no que se refere às decisões e a estrutura organizacional constitui em si mesma a especificação parcial dos programas de tomada de decisões. Hall (1984) enfatiza que à medida que a estrutura organizacional prescreve papéis, tarefas, responsabilidades e canais de comunicação ela impõe fronteiras à ação dos seus membros. Dessa maneira, os parâmetros que o gerente utiliza para fazer determinada escolha são influenciados pela formatação estrutural da organização. Alguns

autores sugerem que as decisões são configuradas por dimensões estabelecidas na estrutura organizacional (MACHADO-DA-SILVA e ALPERSTEDT, 1995). Outros autores sugerem que a estrutura organizacional pode causar profundo impacto na estratégia por meio de seu efeito direto na tomada de decisão (MENCARINI, 1998). Ainda conforme Machado-da-Silva e Alperstedt (1995), a forma pela qual a organização encontra-se estruturada afeta a tomada de decisão.

Portanto, a análise da tomada de decisão realizada através da abordagem estrutural ganha relevância quando se considera que as organizações precisam ser visualizadas, também, como estruturas decisórias. A estrutura organizacional, usualmente, contém orientações sobre quem possui poder para decidir e que tipo de decisões pode tomar (MACHADO-DA-SILVA e ALPERSTEDT, 1995).

Neste trabalho, o foco estará voltado para a análise da estrutura de decisão, a qual avalia a tomada de decisão “...enquanto resultado de ou [sic] condicionada por características organizacionais.” (MENDES, 1997). Diversas foram as pesquisas realizadas abordando a tomada de decisão através do enfoque estrutural. A partir desses estudos, observa-se que a estrutura de decisão organizacional é composta por vários componentes estruturais. A par disso, geralmente, nos estudos organizacionais, a estrutura de decisão é operacionalizada por três dimensões básicas que interferem na tomada de decisão, quais sejam: (1) centralização; (2) formalização; e (3) complexidade (MENDES, 1997; MEDEIROS, 1999; MENCARINI, 1998).

A dimensão da centralização refere-se à distribuição de autoridade ou poder decisório na organização. Resume-se ao grau em que a tomada de decisão é concentrada em um determinado ponto da empresa. Essa dimensão refere-se à dispersão de autoridade em uma organização, pois o grau de delegação de autoridade é inversamente proporcional ao seu grau de centralização. Uma empresa caracteriza-se como centralizada quando toda

a autoridade de tomada de decisão é responsabilidade da cúpula administrativa. Sendo assim, o grau de controle sobre a tomada de decisão é uma mensuração da dimensão em tela (MEDEIROS, 1999; MENDES, 1997; MENCARINI, 1998). Mintzberg (1995) ainda acrescenta que um alto grau de centralização constitui-se na forma mais incisiva de coordenar a tomada de decisão.

A segunda dimensão de operacionalização da estrutura decisória é a formalização. Tal dimensão refere-se ao ato de regulamentar os comportamentos e as tarefas dos indivíduos dentro da empresa, o qual é realizado através das normas, regulamentos e procedimentos (MEDEIROS, 1999; MENDES, 1997). Alguns autores consideram que a formalização denota a intensidade com que as comunicações e procedimentos são escritos e arquivados pela organização (MACHADO-DA-SILVA e ALPERSTEDT, 1995). Barros e Prates (1996) ainda argumentam que a presença de normas e regulamentos formais não significa que eles sejam conhecidos ou que reflitam as práticas da organização.

Segundo Mintzberg (1995), o comportamento é formalizado com o objetivo de reduzir sua variabilidade, para com isso prever e controlar mais facilmente tarefas e indivíduos. Mendes (1997) ainda acrescenta que essa dimensão é uma medida da padronização da organização, reduzindo a necessidade de supervisão direta ao especificar, com antecedência, comportamentos ou ações adequados sob um dado conjunto de circunstâncias.

A formalização de uma organização também pode ser determinada a partir das atitudes dos empregados relativamente aos procedimentos de trabalho e à verificação do cumprimento de regras. Portanto, o comportamento de um empregado pode ser influenciado por regras informais, procedimentos e costumes da organização (MENDES, 1997). A formalização pode conter definições sobre quem toma as decisões, de que tipo,

quando e onde e além do mais, sua extensão pode, ou não, ocasionar estrangulamento nos canais de comunicação ou no fluxo de informações, afetando a tomada de decisão.

A terceira e última dimensão a ser analisada é a complexidade. Essa dimensão relaciona-se ao grau de diferenciação existente na empresa, ou seja, é a categorização dos empregados através de unidades organizacionais. Essas unidades são formadas pela segmentação da estrutura existente, caracterizando um processo de diferenciação. Esse processo pode ser classificado de acordo com as categorias nas quais os empregados podem ser divididos. Tais categorias variam de acordo com a direção que tomam dentro da estrutura organizacional, quais sejam: horizontal, vertical e espacial (MENDES, 1997). A primeira direção, a horizontal, refere-se ao grau em que há separação horizontal entre as unidades da organização. Já a diferenciação vertical considera a profundidade da hierarquia na organização. A dispersão espacial foca no grau em que a organização encontra-se dispersa geograficamente.

Neste trabalho, a ênfase será dada às dimensões de centralização e formalização. Já a dimensão relacionada à complexidade não será abordada. Acredita-se que a centralização e formalização representam dimensões que possuem uma relação mais elevada com as características personalistas de gestão adotadas neste estudo.

2.4.1.3. Profissionalização da Administração

A profissionalização gerencial pode ser definida como o conhecimento adquirido em instituições formais de ensino, ou pela experiência, por ocupante de cargo gerencial, que confere habilidades e conhecimentos específicos e permite a construção de mapa cognitivo e teórico dos problemas organizacionais (BULGACOV, 1997).

Esta questão ainda pode ser vista por dois prismas diferentes, um interno e outro externo. A profissionalização interna acontece quando há promoção e investimento na qualificação da equipe já existente na organização, através de programas para uma formação acadêmica, cursos para desenvolvimento profissional, além dos investimentos em processos de treinamento interno. O outro enfoque é a profissionalização com indivíduos externos à organização. Conforme Roiek (1999), a profissionalização externa resume-se na busca e introdução na organização de profissionais do mercado, com diferentes visões e experiências, capazes de proporcionar a injeção de novos conhecimentos. Tais indivíduos trazem para a empresa novas idéias capazes de transformar os tradicionais consensos existentes na organização.

Os processos estratégicos estão se tornando cada vez mais complexos e dessa forma organizações devem possuir talentos de gestão capazes de formular e implantar estratégias de maneira eficaz (ANSOFF e McDONNELL, 1993). O trabalho dos gestores estratégicos é um dos ingredientes principais na compreensão desse processo, os quais devem possuir uma perspectiva ampla dos complexos aspectos organizacionais (MINTZBERG e QUINN, 2001).

O nível de competência gerencial da organização é ditado pela capacidade de seus gestores para observar e formular questões, assim como para procurar soluções a respeito de todo o envolvimento do processo decisório que contemple as estratégias (BULGACOV, 1997). Além disso, o grau de atenção concedido para a análise das ameaças e oportunidades, geradas pela dinâmica ambiental, parece ser dependente tanto da qualificação como da personalidade individual dos gestores. Tais fatores são determinantes para a habilidade de manter o foco nos problemas mais importantes, independentemente das pressões operacionais diárias (CHANDLER, 1995).

Os profissionais da administração devem lidar com duas tarefas fundamentais quando lidam com as estratégias organizacionais. A primeira relaciona-se com a saúde da empresa no longo prazo e, sendo assim, o gestor deve se concentrar em planejamentos para longos períodos de tempo, assim como realizar as avaliações necessárias para a eficiência das estratégias adotadas. A segunda está voltada para as atividades diárias, através das quais solucionam-se as necessidades e os problemas imediatos, assim como enfrentam-se as inesperadas situações de incerteza e de crise. A saúde e a eficiência de uma empresa depende dos talentos que estarão envolvidos diretamente com essas tarefas empresariais (CHANDLER, 1995). Ainda de acordo com Chandler (apud LETHBRIDGE, 1997), a profissionalização da administração é uma das importantes condições para as empresas se manterem competitivas.

Por outro lado, Gersick et al. (1997) afirmam que nem sempre os profissionais da administração encontram-se preparados para lidar com a natureza especial da empresa familiar.

Outro aspecto que deve ser mencionado em relação a esse elemento organizacional refere-se ao fato de que os consultores externos contratados podem representar um certo grau de profissionalização de uma empresa familiar. Conforme Lodi (1999), esses conselheiros externos trazem perspectivas e percepções novas, agindo como árbitros e funcionando como catalisadores de mudanças. Tais indivíduos monitoram o progresso da empresa familiar e ajudam em diferentes processos administrativos.

2.4.1.4. Investimentos em Tecnologia

O processo de estratégia tecnológica é função da criação de vantagens competitivas. De acordo com Prahalad e Hamel (apud GOUSSEVSKAIA e RODRIGUES, 2000), a fonte para essa vantagem competitiva depende da habilidade gerencial de consolidar as tecnologias e processos produtivos formando competências

distintas para possibilitar a adaptação da empresa à mudança das oportunidades do mercado. Ainda conforme Dosi (apud ANTONIALLI, 1997), Ferraz, Kupfer e Nauer (1997), esse processo deve ser um ato, contínuo e permanente, de absorção e criação de conhecimento técnico, determinado por fatores externos e pelo histórico de evolução de habilidades e experiências internas da organização. Esse dinamismo é necessário, uma vez que outras tecnologias são desenvolvidas, ultrapassando as antigas e dando ao seu detentor uma vantagem competitiva que pode ser fatal para aquele que não adota constantes estratégias de atualizações tecnológicas (GOULART, BRASIL e ARRUDA, 1996).

Skora (1999), contribuindo para tal discussão, afirma que a incorporação de uma nova tecnologia no fluxo de trabalho de uma organização representa um agente de mudança, possibilitando novas estruturas, novos arranjos organizacionais, novos produtos e processos. Portanto, essa tecnologia torna-se responsável pelo desenvolvimento da competitividade organizacional. Coutinho e Ferraz (1994) também argumentam que a revolução tecnológica envolve importantes mudanças tecnológicas, assim como várias mudanças organizacionais e institucionais. A capacidade de gerar, introduzir e difundir tecnologias passou a exercer papel fundamental para a sobrevivência das empresas.

A tecnologia é uma ferramenta importante e poderosa e por seu intermédio uma empresa pode conquistar e manter vantagens competitivas. Produtos e processos estão sendo revolucionados pelo emprego de tecnologias. Desse modo, as empresas que reconhecem e geram a variável tecnológica tendem mais a ser bem-sucedidas do que aquelas que resistem a sua importância (ANSOFF e McDONNELL, 1993).

Ainda conforme Ansoff e McDonnell (1993), apesar de uma empresa adotar novas tecnologias, ela se encontra, profundamente, envolvida na luta competitiva decorrente da utilização da tecnologia antiga. Dessa maneira, a transição para uma nova tecnologia em

uma empresa é difícil, tanto em termos financeiros como sob aspectos culturais e políticos. Uma nova tecnologia pode desafiar o modelo de sucesso histórico mantido durante alguns anos pela organização. A introdução de uma nova tecnologia totalmente diferente da antiga pode representar impacto profundo nas empresas, podendo, inclusive, fazer com que abandonem o setor no qual foram originalmente líderes. Outros problemas relacionados com a introdução de novas tecnologias são a necessidade de proceder a reconhecimento da nova tecnologia e a reação da empresa ao longo de um tempo mínimo.

Ratificando e ampliando ainda mais tais argumentos, Marcovitch (1992) acrescenta que, no novo contexto mundial, a questão tecnológica é um dos grandes desafios dos gestores organizacionais. A variável tecnológica é elemento básico de estratégia empresarial e esse binômio, estratégia-tecnologia, é um tema central de deliberação na cúpula da empresa.

O grau de capacitação tecnológica de uma empresa em um dado momento é determinado pelas estratégias adotadas em um momento anterior. As organizações podem adotar estratégias mais agressivas, que visam situar a empresa na dianteira tecnológica, propiciando-lhes desde o controle do ritmo de obsolescência das capacitações de seus concorrentes até as estratégias mais passivas, de natureza imitativa, que buscam dotar a empresa de algum grau de capacidade de resposta (FERRAZ, KUPFER e NAUER, 1997). Ainda conforme esses autores, a relação funcional entre capacitação tecnológica e estratégia deve ser analisada como uma via de duas mãos. Se, de um lado, a empresa escolhe estratégias que lhe permitam ampliar suas capacitações em determinadas direções desejadas, de outro, a capacitação acumulada atua também como restrição à adoção de estratégias de vez que uma empresa somente pode adotar estratégias para as quais reúne as competências necessárias. A empresa pode, também, não estar capacitada para adotar estratégias desejadas porque é um processo cumulativo que envolve aprendizado e, portanto, exige tempo, e que para ser acelerado implica, geralmente, em aporte de

recursos adicionais desproporcionalmente elevados. Quanto maior o hiato entre as capacitações existentes e desejadas, maior o volume de recursos financeiros necessário para fazer face à aquisição das competências envolvidas em um determinado período de tempo, ou maiores são as necessidades de tempo dado um volume determinado de recursos financeiros. Nesse momento, pode surgir uma defasagem temporal entre a opção por uma estratégia e o momento em que esta é efetivamente implementada.

A capacitação produtiva, principalmente quando relacionada ao grau de atualização das máquinas, equipamentos e instalações, representa fator determinante da competitividade de uma organização. Sobre esse fator, a empresa detém poder de decisão, já que pode controlá-lo ou modificá-lo através de condutas ativas assumidas. As transformações tecnológicas em curso na indústria mundial revelam a consagração de um novo paradigma produtivo no qual qualidade de produto, flexibilidade, rapidez de entrega e racionalização dos custos de produção passaram a constituir as alavancas básicas da competitividade. Equipamentos de base microeletrônica, computadores de apoio a projeto ou produção, robôs, controles numéricos programáveis ou sistemas digitais de controle distribuído, são cada vez mais utilizados, tanto diretamente na produção como no monitoramento, processamento de informações e nos controles dos processos produtivos, visando atingir níveis de qualidade industrial dos mais elevados (FERRAZ, KUPFER e NAUER, 1997).

Nos estudos organizacionais, geralmente, os temas pesquisados dificilmente são de simples abordagem. Ao longo da análise dos quatro elementos organizacionais propostos para este estudo, verifica-se a grande complexidade envolvida em cada um deles. Com esse elemento estratégico – investimentos em tecnologia – não haveria de ser diferente. Tal assunto, também, apresenta uma magnitude que esta abordagem não pretende alcançar. Mas torna-se necessário estabelecer alguns conceitos importantes para este trabalho em relação ao desenvolvimento conceitual do termo – tecnologia.

Há autores que enfocam o tema tecnologia com diferentes perspectivas, as quais podem ser resumidas em macro e micro. A perspectiva macro relaciona-se à elaboração de políticas, públicas ou não, que visam a relação entre o processo inovativo e a construção das vantagens competitivas do país. A perspectiva micro considera a tecnologia como um conjunto de práticas empregadas na seqüência das atividades que constituem a cadeia de valores de uma empresa. Tal conjunto pode ser decomposto em duas análises básicas. A primeira preocupa-se com o tipo de tecnologia empregado pela organização e a segunda verifica o papel dessa tecnologia na cadeia de valores ou sua contribuição para o produto final (GOUSSEVSKAIA e RODRIGUES, 2000). Neste trabalho será enfatizada a perspectiva micro.

Focando em uma abordagem micro, Andrews (2001) argumenta que os desenvolvimentos tecnológicos são aqueles que despontam mais rapidamente. Também estão incluídos o impacto do desenvolvimento de produtos relacionados, as descobertas da ciência, os melhoramentos de maquinaria e processos e o progresso da automação e da informática.

Sendo mais específico, W. P. Longo (apud ANTONIALLI, 1997) define tecnologia como sendo o conjunto organizado de todos os conhecimentos científicos ou empíricos, empregados na produção e comercialização de bens/serviços. Para Kruglianskas (apud ANTONIALLI, 1997) tecnologia pode ser definida como o conjunto de conhecimentos necessários para se conceber, produzir e distribuir bens/serviços de forma competitiva.

Assim sendo, observa-se que esse assunto pode ser abordado através de diferentes formas, podendo referir-se à interdependência de tarefas, à automação de equipamentos, à uniformidade ou complexidade dos materiais utilizados, ao grau de rotina do trabalho,

dentre outros. Há autores que enfatizam os equipamentos e instrumentos físicos. Outros pesquisadores já se preocupam com os conhecimentos utilizados no desenvolvimento do trabalho. Machado-da-Silva et al. (1992) argumentam que a definição mais completa para tecnologia é aquela que envolve tanto equipamentos quanto conhecimentos empregados no processo de transformação de entradas (insumos) em diferentes saídas (produtos) pela organização.

Apesar de o conceito de tecnologia na análise organizacional envolver muito mais do que maquinário e equipamentos utilizados pela organização, o foco deste trabalho estará voltado para as questões estratégicas relacionadas com decisões de investimento em máquinas, equipamentos e sistemas de informação.

2.5. Características Personalistas de Gestão do Empresário Brasileiro e as Estratégias em Empresas Familiares

Segundo Fischer (1992), o desafio de mudar das organizações brasileiras não está apenas na necessidade de desenvolverem a percepção de ser preciso buscar a modernidade, mas também de definirem como empreender essa busca. Tal procedimento depende, necessariamente, da reflexão sobre o desenvolvimento das pessoas, pois é delas a capacidade de internalizar os valores da mudança, transformando-os em ações concretas.

No processo estratégico, Andrews (2001) enfatiza a importância de se considerar as alternativas preferidas pelo gestor principal e pelos seus associados imediatos, independentemente de considerações econômicas. Dessa maneira, valores pessoais, aspirações e ideologias realmente influenciam nas estratégias de uma organização.

Assim sendo, a capacidade da organização em provocar mudanças estratégicas pode estar diretamente relacionada aos seus gestores. Em empresas familiares as características personalistas de gestão dos empresários brasileiros parecem representar forte influência sobre as estratégias organizacionais.

Nas empresas familiares, geralmente, as restrições estratégicas ocorrem devido à forma como os gestores-familiares atuam na empresa e como pensam a respeito de sua existência e continuidade ao longo do tempo. É comum encontrar premissas e juízos de valor inconsistentes, os quais são tomados como verdadeiros e inquestionáveis, limitando o desenvolvimento da organização (PALMEIRA, 1995). Ainda conforme Ansoff e McDonnell (1993), essa mentalidade leva esses indivíduos a aferrar-se a experiências anteriores de sucesso e conseqüentemente resistir à transição.

Somente as empresas familiares brasileiras que souberem administrar estratégias e apresentar competência gerencial sobreviverão ao turbulento momento pelo qual as organizações estão atravessando.

Muitas empresas familiares, tradicionais e híbridas, encontram-se em uma fase de transição neste momento atual de reestruturação da ordem econômica internacional. As organizações procuram focar melhor seus negócios, concentrando suas atividades em um grupo mais reduzido de competências, objetivando também ganhar a escala necessária para competir em mercados abertos e mais desregulamentados. Contudo, abstraindo as ameaças externas que a rigor estão impactando todas as empresas que precisam melhorar sua competitividade independentemente de sua forma institucional, existe uma questão específica da empresa familiar que faz com que este processo se torne peculiar. Tal aspecto particular relaciona-se às características personalistas de gestão dos empresários brasileiros.

Esse é um momento em que a empresa familiar possui a necessidade de se organizar, ter condições para planejar, desenvolver estratégias, alocar tecnologias, criar equipes competentes e muito mais. Frequentemente o fundador tem grandes dificuldades para enfrentar esses novos desafios, perdendo-se em um emaranhado de soluções incompetentes e contraditórias (GONÇALVES, 2000). Bernhoeft (19—a) ainda acrescenta que o processo de mudança de conduta e hábitos tão arraigados das empresas familiares brasileiras apresenta-se como uma das grandes dificuldades a serem empreendidas por essas organizações.

Portanto, a partir das contribuições dos autores citados, as características personalistas de gestão de empresários em organizações familiares brasileiras parecem contribuir diretamente na capacidade estratégica de suas empresas. Neste trabalho, foram identificadas dez características, quais sejam: conservadorismo; tendência à centralização; autoritarismo; informalidade; rápida tomada de decisão; resistência à mudança; visão para o curto prazo; familiares na gestão; paternalismo; e hábito ao protecionismo estatal.

Bethlem (1999) evidencia que o empresário brasileiro continua a apresentar uma atitude conservadora, uma vez que, nos últimos vinte anos, as ameaças que surgiram foram muito mais intensas do que as oportunidades. De acordo com os resultados do estudo realizado por Brasil e Diegues (1996) em uma empresa familiar brasileira, os acionistas fundadores e majoritários, pertencentes às famílias fundadoras da empresa, possuíam duas opções em relação ao futuro da organização. A primeira seria manter o negócio e se transformarem em minoritários em uma eventual aliança estratégica; a segunda baseava-se na venda da empresa. Em virtude de questões relativas a **conservadorismo e tendência à centralização** em relação ao controle da organização, os gestores decidiram pela venda da empresa à possibilidade de dividir o controle da organização com terceiros. Este não é um caso isolado, pelo contrário, essa característica justifica grande parte das vendas de muitas outras empresas familiares brasileiras que vem

ocorrendo nos últimos anos. Tais características, na visão de Aktouf (1996), representam a recusa, compreensível, por parte dos dirigentes, a perder o que a tradição sempre lhes conferiu: prestígio, privilégio e poder absoluto. Diversas outras pesquisas também identificam essas características personalistas de gestão como forte fator influenciador nas organizações estudadas (ROIEK, 1999; CAMPOS e MAZZILLI, 1998; GUEIROS e OLIVEIRA, 2000; MACÊDO, 2000; VERDU, 2000 e 1999; PALMEIRA, 1995; CATTANI, 1992; SCHEFFER, 1993; BETHLEM, 1999; SOUSA, 1998; SILVA, 1999).

Alguns desses mesmos estudos, associados a alguns outros, verificam que o conservadorismo guarda estreita relação com a tendência à centralização (ROIEK, 1999; GUEIROS e OLIVEIRA, 2000; BORTOLI NETO, LOPES e MOREIRA JÚNIOR, 1998; MACÊDO, 2000; CARRÃO, 1998; PARDINI, 2000; BEATRIZ e HASTREITER, 1997; MENDES, 1999).

Diversos estudos focam o **autoritarismo** como importante característica inerente ao gestor em empresas familiares. Urdan e Urdan (2001) afirmam que existe acentuada distância de poder nas organizações nacionais, as quais foram herdadas ao longo da formação histórica política e social brasileira. Tal distância desenvolve um superior hierárquico com poucas restrições quando decide e age e, por outro lado, subordinados acostumados a pedir e a obedecer. Os autores ainda complementam que o relacionamento entre esses níveis hierárquicos valoriza os aspectos associados à lealdade. Em algumas pesquisas, verificou-se que, quando empresários apresentam traços de autoritarismo, essa característica influencia, muito especificamente, as estratégias organizacionais (ROIEK, 1999; MACÊDO, 2000; BEATRIZ e HASTREITER, 1997).

A **informalidade** é a única característica que apresenta poucas evidências em estudos anteriores. Macêdo (2000), Palmeira (1995) e Cattani (1992) demonstram, em suas pesquisas, que a informalidade representa uma característica muito particular de

gestão em empresas familiares. Por outro lado, a pesquisa de Silva, Fischer e Davel (1999) evidenciou que a organização estudada apresentou uma relação direta entre seu amadurecimento e uma maior formalização de procedimentos e rotinas, ou seja, quanto mais madura a empresa se tornava, maior era o grau de formalização.

De acordo com Roiek (1999) e Palmeira (1997), a estrutura da tomada de decisão nas empresas familiares tende a ser mais rápida. Tal fato é originado pela existência de menos níveis hierárquicos das atividades executoras. Desse modo, observa-se que os gestores em empresas familiares tendem a ser **rápidos tomadores de decisão**. Bernhoeft (19—b) argumenta que o empresário brasileiro possui o mérito de saber conviver com situações constantes de incerteza, de forma intuitiva e oportunista, tornando mais possível sua sobrevivência. São indivíduos que também apresentam, segundo Urdan e Urdan (2001), grande capacidade de adaptação e de improvisação. Outras pesquisas também evidenciam essa característica personalista de gestão como fator importante dentro do contexto organizacional (MACÊDO, 2000; PARDINI, 2000).

Na visão de muitos autores o papel do dirigente é preponderante nas relações intra e inter-organizacionais (VERDU, 1999). Ansoff e McDonnell (1993) argumentam que mudanças organizacionais podem originar focos de resistência. O fenômeno da **resistência à mudança** apresenta-se com múltiplas facetas, as quais podem provocar atrasos, custos e instabilidades inesperadas no processo de mudança. Ainda de acordo com Hernandez e Caldas (2001), essa característica pode ser considerada como uma das principais barreiras à transformação organizacional bem-sucedida.

Para alguns autores, essa característica de resistência à mudança, apresenta-se como uma manifestação de irracionalidade nas organizações. Tal característica representa a recusa de reconhecer novas dimensões da realidade, de raciocinar com lógica e de levar as deduções lógicas às últimas consequências. Por outro lado, outros autores consideram-

na como uma manifestação natural de racionalidades díspares, segundo as quais os grupos e indivíduos interagem uns com os outros (ANSOFF e McDONNELL, 1993).

Diversos são os estudos em organizações familiares brasileiras que abordam essa característica como elemento influenciador nas estratégias organizacionais (ROIEK, 1999; BEATRIZ e HASTREITER, 1997; MENDES, 1999; VERDU, 2000 e 1999; PALMEIRA, 1995; CATTANI, 1992; SCHEFFER, 1993).

No Brasil, não se observam, em regra, atitudes de enfrentar o futuro mais distante e, conseqüentemente, menos previsível. Definir e traçar objetivos a serem alcançados resumem-se em atitudes direcionadas para o curto prazo, uma vez que o grau de previsibilidade é maior. Dessa forma, os resultados obtidos apresentam envergadura limitada e pouco ambiciosa, porém, geralmente, são satisfatórios no curto prazo (URDAN e URDAN, 2001). A característica personalista de gestão classificada como **visão para o curto prazo** foi verificada nas pesquisas realizadas por Roiek (1999), Bortoli Neto, Lopes e Moreira Júnior (1998), Beatriz e Hastreiter (1997); Palmeira (1995); e por Verdu (1999).

A participação de **familiares na gestão** e a hierarquia familiar influenciando a hierarquia da organização foram verificadas como prática comum em organizações familiares. Tais argumentos são ratificados por diversos estudos (CAMPOS e MAZZILLI, 1998; GUEIROS e OLIVEIRA, 2000; BEATRIZ e HASTREITER, 1997; PALMEIRA, 1995; VERDU, 1999; CATTANI, 1992; SCHEFFER, 1993; SOUSA, 1998; SILVA, 1999). Silva, Fischer e Davel (1999) verificaram que, apesar de capacitação e profissionalismo representarem elementos orientadores para as promoções, os laços de família representavam grande importância nas várias formas de ascensão hierárquica dentro da empresa por eles pesquisada. Outro aspecto verificado relaciona-se com os fatores, no mais das vezes muito subjetivos, que motivam os familiares a ingressarem nas

empresas, dando continuidade ao controle familiar nessas organizações e, também amiúde, observa-se que familiares são estimulados a manter contato com a organização desde cedo.

No Brasil, filhos de proprietários-gestores são encorajados a entrarem na empresa, estejam profissionalmente preparados ou não. Independentemente desse fato, presidentes de empresas familiares resistem em deixar o comando de suas organizações para seus sucessores (LODI, 1999).

Mesmo nas organizações familiares mais modernas verifica-se a presença dos códigos familiares na implantação de uma cultura corporativa. Pesquisas mais recentes vêm retratando como as modalidades gerenciais buscam fortalecer a dimensão interativa e afetiva do processo de trabalho, incorporando algumas questões do **paternalismo**, como por exemplo: o emocional, o afetivo, o sentimento, e os valores morais, extrapolando os parâmetros normativos do contrato de trabalho e os princípios de racionalidade que devem pautar as organizações contemporâneas (DAVEL e COLBARI, 2000). Ainda segundo esses autores, conclusivamente, a família transmite atitudes que integram a dinâmica da empresa, intervindo com elementos emocionais e motivadores. Trata-se de padrões cognitivos sobre a realidade, os quais conferem uma determinada orientação à ação, sedimentando o processo de influência. Assim sendo, as representações geradas pela cultura familiar conferem às pessoas em linha de comando um repertório de significações que é utilizado e re-elaborado para legitimar o exercício de sua influência.

Em seus estudos, Roiek (1999), Gueiros e Oliveira (2000), Macêdo (2000), Beatriz e Hastreiter (1997), Carrão (1998), e Cattani (1992) identificam essa característica como relevante em seus resultados de pesquisa. Na empresa analisada por Silva, Fischer e Davel (1999), foi verificado que o conjunto sistematizado das crenças e valores

organizacionais gerava um envolvimento emocional dos funcionários com a empresa e uma comunicação própria que facilitava a sinergia empresarial.

Bethlem (1999) enfatiza que a influência do governo sobre o desenvolvimento econômico e empresarial brasileiro remonta aos primórdios da história do país como nação. Tal influência, certamente, desenvolveu no empresariado nacional características muito peculiares. Por outro lado, Lodi (1999) observa que essa relação paternalista entre Estado e empresários mudou, uma vez que o governo vem deixando de auxiliar os grandes empregadores brasileiros. Poucos são os estudos que abordam, diretamente, a questão relacionada com a característica que os empresários brasileiros possuem de serem **hábitos ao protecionismo estatal**, como é o caso de uma das empresas pesquisadas por Verdu (1999). Alguns trabalhos identificam essa faceta do empresariado nacional, mas tal característica só foi possível de ser dimensionada quando as pesquisas foram realizadas ao longo do tempo histórico das organizações verificadas (MENDES, 1999).

O estudo da influência dessas características personalistas de gestão de empresários brasileiros de empresas familiares nas estratégias organizacionais é de relevante importância. Para possibilitar uma maximização dessa análise selecionaram-se quatro elementos organizacionais, que foram escolhidos de modo a possibilitar um aprofundamento do tema em questão. Esses elementos organizacionais são: a estrutura organizacional; a estrutura de decisão; a profissionalização da administração; e as estratégias para investimentos em tecnologia.

A análise da **estrutura organizacional** torna-se importante, pois, conforme Coutinho e Ferraz (1994), a distribuição de tarefas entre os diversos participantes das empresas brasileiras acontece de forma estática, as responsabilidades são bem delimitadas e estritamente hierarquizadas. Tais estruturas hierárquicas de gestão são avessas à participação dos funcionários e à integração horizontal das atividades

departamentalizadas. Essas características representam um entrave à busca de modernas formas de gestão e avanços serão obtidos a partir de mudanças substanciais nas relações autoritárias e de distanciamento encontradas nessas organizações. De acordo com Drozdow e Carrol (apud ROIEK, 1999), fundadores podem criar uma estrutura societária que dificulta a mudança estratégica.

Na visão de Davel e Colbari (2000), a dimensão da ordem familiar é fundamental na compreensão da dinâmica das relações sociais nas organizações empresariais de base familiar. O poder, amplo e vigoroso, dos proprietários-gestores em empresas familiares é responsável por uma ordenação de papéis que legitima a distribuição das tarefas desagradáveis e dos privilégios. Ainda de acordo com os autores, esta carga valorativa e afetiva que extrapola os parâmetros da racionalidade formal pode potencializar as situações de conflito, sendo as disputas e divergências entre dirigentes e empregados ou entre os integrantes do comando percebidas em termos de injustiça, ingratidão ou traição.

Não havendo fontes de inovação e criatividade, a estrutura em uma empresa familiar pode sustentar um conservadorismo profundo. Na estrutura desse tipo de empresa, um único indivíduo pode desempenhar uma multiplicidade de papéis e regras, seja de gerente, seja de membro da diretoria ou de membro da família (ROIEK, 1999). Por outro lado, empresas familiares que apresentam relações internas menos formalizadas, mais pessoais e difusas podem fomentar um alto potencial de inovação (DAVEL e COLBARI, 2000).

Segundo pesquisa realizada por Astrachan e Aronoff (apud ROIEK, 1999), empresas familiares que sobreviveram através do tempo haviam desenvolvido estruturas que sistematicamente facilitavam a comunicação, a resolução de conflitos, as responsabilidades e o planejamento.

Conforme Hage (apud ROIEK, 1999), uma empresa de grande porte que seja composta por executivos de linhas tradicionais e que atue em um ambiente hostil e competitivo, utilizando a tecnologia de forma rotineira, apresentará tendência para produzir uma estrutura com intensa divisão de trabalho, formalização elevada e alta centralização. Barros e Prates (1996) argumentam que certas características personalistas de gestão dos empresários brasileiros conduzem suas organizações a um modelo funcional acentuadamente piramidal e integrado no nível hierárquico mais elevado, tornando a tomada de decisão mais centralizada. Bethlem (1999) também possui esse ponto de vista, pois, na sua opinião, a tendência das empresas brasileiras, em sua maioria, é de adotarem pirâmides, centralizadas e com uma organização por funções.

Eventos sociais que ocorrem ao longo do tempo na estrutura familiar, geralmente, causam forte impacto na estrutura organizacional da empresa familiar. Alguns estudos afirmam que as transições nesses dois mundos coincidem (DAVEL e COLBARI, 2000).

O vínculo entre uma organização e uma família cria um clima organizacional e uma cultura que legitima certas formas organizacionais e hábitos gerenciais, válidos mais pela sua origem do que simplesmente pela sua funcionalidade e racionalidade empresarial. A partir disso, produz-se uma tensão constante entre estabilidade/tensão e mudança, a qual se expressa em planos distintos e com intensidade diferenciada (DAVEL e COLBARI, 2000).

A **estrutura de decisão**, em empresas familiares tradicionais, pode ser verificada pelo modo como o exercício do poder é personificado na figura dos dirigentes familiares, a partir dos quais forma-se uma estrutura piramidal de controle. O fundador da empresa e seus gestores-familiares sempre dão a palavra final nas decisões de alto escalão, particularmente naquelas referentes às políticas financeiras, alocação de recursos e aos

processos de seleção e recrutamento (CAPELÃO, 2000; SOUSA, 1998). Barros e Prates (1996) argumentam que a cultura brasileira de concentração de poder não deixa dúvidas sobre quem é o responsável pela decisão nas organizações brasileiras, pois “... manda quem pode, obedece quem tem juízo...”, independentemente de se observar um discurso de participação e consenso na tomada de decisão.

Ainda conforme esses autores, observa-se que, geralmente, os subordinados transferem suas responsabilidades para instâncias superiores. Por um lado, esse fato é visualizado pelos superiores como falta de segurança por parte dos subordinados para assumirem responsabilidades, podendo inclusive despertar uma conotação de que esses indivíduos são preguiçosos. Por outro lado, o superior sente-se valorizado, uma vez que seu poder é evidenciado e sua indispensabilidade é confirmada. Logo, se estabelece um círculo vicioso entre subordinados e superiores, e estes tendem a centralizar as decisões, inclusive aquelas de caráter mais operacional.

O modelo familiar de gestão nas empresas nacionais brasileiras parece não admitir delegação de decisão fora do âmbito da família e, geralmente, poucas pessoas decidem tudo. Como as decisões se restringem à esfera familiar, supõe-se que os que estão fora desse círculo não merecem confiança ou não possuem competência, pois o que mais importa são as relações de parentesco, confiança e lealdade (RODRIGUES e SÁ, 1984).

Coutinho e Ferraz (1994) argumentam que as empresas nacionais devem buscar descentralizar as decisões, assumindo o ônus dos esquemas mais participativos, assim como compreender melhor os processos de tomadas de decisão como interativos e democráticos. Por outro lado, Machado-da-Silva e Alperstedt (1995) verificaram que na empresa de origem familiar por eles analisada há um processo de intensificação da estrutura burocrática, independentemente do fato da eclosão de formas organizacionais

mais flexíveis e, portanto, com maior aptidão para enfrentarem a incerteza e a turbulência ambiental de uma economia cada vez mais global e de sociedades cada vez mais complexas.

Em relação à dimensão da formalização da estrutura de decisão em organizações brasileiras, Da Matta (apud RODRIGUES e SÁ, 1984) defende a idéia de que a formalização nas empresas traz como consequência uma maior impessoalidade no relacionamento, com regras aplicadas indiferentemente da pessoa. Por outro lado, o autor observou que, com o passar do tempo, esse tratamento impessoal cede aos laços de amizade, tornando as relações entre subordinados e superior carregadas de pessoalidade.

Rodrigues e Sá (1984) empreenderam uma pesquisa com organizações brasileiras nos anos 80. Sua amostra era constituída, na maior parte, por empresas familiares. Naquela época, concluíram que organizações de grande porte possuíam procedimentos mais formalizados e apresentavam maiores níveis de departamentos. Apesar disso, eram empresas com alto nível de centralização. Também observaram que a tomada de decisão nas organizações familiares é de responsabilidade de membros da família. Nesses casos, a cúpula administrativa, no primeiro escalão é reservada para o chefe da família, quem toma as decisões mais importantes, e os filhos e genros responsabilizam-se pelo segundo escalão da empresa. Por outro lado, tanto os chefes de família quanto seus parentes são responsáveis por decisões concernentes tanto às áreas funcionais, como às decisões mais rotineiras. As autoras ainda acrescentam que nos procedimentos de comunicação predominava a preferência por contatos verbais e diretos.

O outro elemento a ser verificado relaciona-se à questão da **profissionalização da administração** em empresas familiares. No final da década de 70, a estrutura empresarial brasileira não havia desenvolvido os atributos necessários para uma gestão profissionalizada. Apesar desse processo apresentar alguns avanços, o comando familiar

prevalece nas empresas e grupos econômicos nacionais. A implantação de modelos verticalizados é realizada através de características conservadoras, não permitindo o real desenvolvimento de estruturas corporativas modernas (COUTINHO e FERRAZ, 1994). Segundo Bethlem (1999), mesmo no final dos anos 90, a profissionalização da administração em empresas brasileiras é quase que inexistente. O autor complementa tal argumentação esclarecendo que a propriedade dessas organizações é muito concentrada e, assim sendo, há o comprometimento de uma eficiente administração profissionalizada. Lodi (1999) ainda acrescenta que, no Brasil, as decisões nas empresas familiares concentram-se em uma pequena cúpula, a qual não reage rapidamente às necessidades de profissionalização da administração.

Ainda de acordo com Siffert Filho (1998), apesar de se observar o desenvolvimento de uma administração profissionalizada em algumas empresas familiares no Brasil, em regra, ainda há necessidade de conscientização da importância de profissionalizar a gestão. Ratificando esse argumento, Lethbridge (1997) e Araújo (1999) afirmam que um dos grandes problemas que comprometem a sobrevivência das empresas familiares é a questão da gestão profissional. Portanto, um dos grandes desafios dessas empresas reside na relutância dos proprietários em dividir o poder, seja com novos sócios ou com profissionais não-familiares em cargos de direção (LETHBRIDGE, 1997). Em recente pesquisa realizada com empresas familiares brasileiras, verificou-se que 66% delas acreditam que a profissionalização é o caminho para a sobrevivência, mas, independente disso, tais organizações não esperam que a presidência venha a ser profissionalizada (LODI, 1999). Bernhoeft (19—; 19—b) é categórico ao afirmar que o futuro da empresa familiar depende da profissionalização, tanto do controle do capital, ou seja, dos acionistas, como da gestão dos negócios e tal processo para ter sucesso deve ser iniciado pela própria família.

A abertura administrativa de grande parte das empresas familiares tradicionais é prejudicada pelo medo que a família possui de perder o controle sobre a empresa e pelo desejo de manter o negócio inteiramente na esfera familiar. Nesse momento, percebe-se que não há uma nítida separação entre os conceitos de controle familiar e gestão familiar (LETHBRIDGE, 1997). Rodrigues e Sá (1984) argumentam que as exigências quanto à profissionalização nas empresas expressam muito mais as particularidades sócio-culturais do que qualquer força universal imposta às organizações.

Na pesquisa empreendida por Roiek (1999), a empresa familiar por ela analisada, apesar de ter pretendido, em um determinado momento, profissionalizar sua administração, encontrou grande resistência por parte dos membros da organização. Havia uma rejeição disfarçada aos profissionais externos à organização. Além disso, a organização se deparou com a necessidade de realizar mudanças revolucionárias na estrutura, estratégia, pessoal e ideologia, para, dessa forma, estar preparada para ser administrada por gestores profissionais. Já Sousa (1998) verificou que a empresa por ela pesquisada acreditava que a probabilidade de haver falta de lealdade por parte de um membro familiar é muito menor do que por um profissional contratado no mercado, portanto o gerenciamento da empresa deveria ser mantido entre os membros da família.

Muitos interesses encontram-se mascarados no impasse entre a gestão familiar e a profissional, pois a profissionalização, geralmente, exige a passagem de familiares para uma *holding* ou para um conselho, proporcionando uma trégua. Mas a preferência por profissionais diferentes, a busca por alianças dentro e fora da empresa, comportamentos discordantes e indefinições impedem o bom desempenho da profissionalização (ROIEK, 1999). Verdu (2000) também afirma que parece haver conflito entre proprietários-gestores e a equipe de profissionais contratada para profissionalizar a administração da empresa por ela estudada. Palmeira (1995), contribuindo para essa questão, verifica em seus estudos que as relações pessoais e profissionais se interagem e se afetam

mutuamente, de forma que executivos não-familiares, geralmente, não são reconhecidos. Sendo assim, tais indivíduos, descontentes, tendem a deixar seus empregos nesse tipo de empresa.

Cada vez mais torna-se necessário que os recursos humanos em uma organização apresentem alto padrão de qualidade e forte dinamismo. Tais qualidades só são possíveis quando esses profissionais são qualificados e efetivamente participantes. De nada adianta dispor de trabalhadores qualificados se precisam enfrentar o autoritarismo dos empresários e a ausência de reconhecimento por parte dos dirigentes superiores das organizações. As empresas brasileiras que estiverem em uma fase de transição para a administração profissionalizada deverão preocupar-se com a necessidade de investimentos em qualificação técnica da alta gestão (COUTINHO e FERRAZ, 1994). Cattani (1992) evidencia em sua pesquisa a pouca valorização à formação profissional, além de restrições à profissionalização. Por outro lado, apenas recentemente, as empresas brasileiras passaram a conceder maior atenção à necessidade de treinamento formal aos seus administradores (BETHLEM, 1999).

Geralmente, em empresas familiares, observa-se que há um tratamento demasiadamente respeitoso em relação aos familiares que trabalham na empresa e dessa forma os erros são acobertados, pois ninguém se atreve a questioná-los ou até mesmo confrontá-los (ROIEK, 1999).

Nas empresas familiares tradicionais, observa-se que a profissionalização é caracterizada pelo desenvolvimento de um sistema decisório de autonomia controlada. O profissional contratado é controlado por meio de um conselho de administração, geralmente, constituído pelo fundador e seus principais seguidores. Portanto, o poder deixa de ser piramidal e transforma-se em uma rede de controle amparada por uma estrutura abstrata de regras de funcionamento definidas por uma cúpula diretiva

impregnada por relações de poder pessoais. No Brasil, há poucas empresas familiares com uma cúpula superior constituída por administradores profissionais (CAPELÃO, 2000); Bethlem (1999) também argumenta que, geralmente, os objetivos de um proprietário e de um administrador profissional nem sempre são conciliáveis.

Contrariamente aos argumentos aqui apresentados, Capelão (2000), em seus estudos, conclui que a não profissionalização da empresa familiar não acarreta o fim da organização. Tais empresas podem demonstrar a possibilidade de uma existência organizacional familiar longínqua.

O quarto e último elemento organizacional, **os investimentos em tecnologia**, também possui estreita relação com as características personalistas de gestão dos empresários brasileiros de empresas familiares.

Em setores intensivos em tecnologia, o impacto da tecnologia nas estratégias empresariais é muito relevante. No setor têxtil, que será analisado neste trabalho, pode-se considerar que a tecnologia representa força motriz determinante do futuro estratégico dessas empresas.

Segundo Ansoff e McDonnell (1993) o não reconhecimento oportuno de uma substituição tecnológica iminente pode resultar em perda expressiva de participação no mercado ou, até mesmo, ocasionar a saída da empresa do mercado.

As novas tecnologias impõem uma estratégia tecnológica explícita. Tal estratégia deve ser inserida no planejamento de longo prazo da empresa, deve ser personificada nos dirigentes e revelada nas decisões de investimento (MARCOVITCH, 1992).

As indústrias brasileiras, em um ambiente macroeconômico extremamente adverso ao longo das últimas décadas, adotaram estratégias de sobrevivência que, embora demonstrem grande capacidade de resposta, estão levando a transição na direção do novo paradigma tecnológico e competitivo internacional, ainda que essa condução aconteça de forma desigual entre setores e empresas, além de deixar para trás importantes lacunas (FERRAZ, KUPFER e NAUER, 1997).

Durante a década de 90, os grupos brasileiros reagiram com grande velocidade às oscilações do quadro econômico e às sinalizações do sistema político-institucional. Por outro lado, verifica-se que adotaram estratégias defensivas, as quais pouco contribuíram para a correção das deficiências mais graves. Sendo assim, não houve avanços em direção a um real crescimento de investimentos em tecnologia (COUTINHO e FERRAZ, 1994).

O baixo investimento das empresas brasileiras em tecnologia representa fator influenciador da deficiência competitiva dessas organizações. Em regra, salvo poucas exceções, a indústria brasileira limitou a capacitação tecnológica ao domínio de práticas convencionais de produção e ao aprendizado, incipiente, das engenharias de processo, adaptação e desenvolvimento de produtos. A superação da atual fragilidade tecnológica nacional requer a indução de uma mudança fundamental nas estratégias empresariais (COUTINHO e FERRAZ, 1994).

No Brasil, o desafio da questão tecnológica tem sido particularmente difícil. As questões políticas e a turbulência econômica parecem inibir a tomada de decisão de longo prazo. Destarte, observa-se um distanciamento relativo entre o setor produtivo brasileiro e o dos países mais desenvolvidos. Apesar desse fato, verifica-se que algumas empresas brasileiras assumem uma postura pró-ativa. Novas tecnologias podem corroer, equalizar ou propulsionar a vantagem competitiva de uma empresa, podendo garantir sua sobrevivência ou condená-la ao desaparecimento. Ignorar essas evidências pode resultar na fatal obsolescência de uma organização ou setor. Geralmente, somente aquelas

organizações que possuem uma postura estratégica de longo prazo priorizam o desenvolvimento tecnológico (MARCOVITCH, 1992).

3. METODOLOGIA

Neste capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos que estabelecem o conjunto de técnicas e princípios adotados nesta pesquisa, por meio dos quais se procurou orientar o desenvolvimento do trabalho empírico proposto.

3.1. Especificação do Problema

3.1.1. Perguntas de Pesquisa

De acordo com as considerações elaboradas até o presente momento, e visando analisar como acontece a relação entre as características personalistas de gestão e as estratégias adotadas pelas empresas, este estudo pretende verificar as seguintes perguntas de pesquisa:

- As empresas familiares brasileiras são administradas por tradicionais métodos personalistas de gestão?;
- Os proprietários-gestores de empresas familiares são, predominantemente, movidos por características personalistas de gestão?;
- Será que os métodos personalistas de gestão influenciam, significativamente, as estratégias dessas empresas?;
- Empresas familiares, em que os métodos personalistas de gestão são dominantes, tendem a apresentar menor capacidade estratégica?;

- As empresas familiares brasileiras que adotaram métodos modernos de gestão, ou que estão em processo de modernização desses métodos, tendem a apresentar maior capacidade estratégica?

3.1.2. Definições Constitutivas e Operacionais das Variáveis

CARACTERÍSTICAS PERSONALISTAS DE GESTÃO

DC: Conjunto de características inerentes aos gestores brasileiros de empresas familiares.

DO: Obtidas a partir das respostas coletadas por meio das entrevistas semi-estruturadas realizadas com os dirigentes estratégicos das organizações estudadas.

A variável - CARACTERÍSTICAS PERSONALISTAS DE GESTÃO - será verificada, constitutivamente (DC), por meio da mensuração de cada característica individual abaixo identificada neste trabalho:

Conservadorismo

DC:

- Grande apego ao tradicional, práticas tradicionais são tabus intocáveis;
- Estima a situações já estabelecidas;
- Oposição a mudanças em processos internos;
- Resistência a dividir o controle da empresa.

Tendência à Centralização

DC:

- Estruturas de decisão centralizadas, personalistas e de caráter tradicional;
- Delegação e descentralização são limitadas;
- A autoridade é muito menor que a responsabilidade exigida;
- A hierarquia não refreia as atitudes de intervenção;
- Forte percepção de independência à hierarquia;
 - Grande distância de poder entre os trabalhadores e o proprietário-gestor;
- O proprietário-gestor é o líder, concentra mais poder e toma as decisões fundamentais;
- O proprietário-gestor atua pessoalmente, de forma constante;
- O controle familiar ocorre tanto nas decisões fundamentais como nos assuntos rotineiros.

Autoritarismo

DC:

- Subordinados devem tolerar e se adequar a mensagens, mesmo que contraditórias;
- Proprietário-gestor tem o direito de ser inconsistente;
- Proprietário-gestor é muito poderoso para ser confrontado;
- Ordens arbitrárias, pessoais e sem embasamento necessariamente racional;
- Trata o erro de forma desencorajadora e punitiva;
- Hostilidade em relação a movimentos de contestação;
- A autoridade é conquistada com o tempo e só é concedida após demonstrações de confiança e lealdade.

Informalidade

DC:

- Estima por uma estrutura organizacional hierárquica simples, fluida, informal, pouco verticalizada, achatada;
- Apreço por regras e informações gerenciais informais e redução significativa do número de regras;

- Zelo por uma comunicação mais rápida, menos formal e flexível;
- Não explicita e divulga corretamente as direções e rumos da empresa, deixando os liderados em uma condição de incerteza e insegurança;
- Considera instrumentos escritos como mera formalidade;
- Não há preocupação em distinguir com clareza funções e responsabilidades de cada membro.

Rápida Tomada de Decisão

DC:

- Decisões subjetivas, intuitivas, com poucas informações;
- Decisões acontecem de forma rápida e continuada, buscando soluções pouco inovadoras, porém eficientes para a sobrevivência;
- Envolvimento ativo dos dirigentes superiores.

Resistência à Mudança

DC:

- Aversão à incerteza;
- Receio de enfrentar riscos;
- Disposição para mudar depende da necessidade e da humildade do grupo dirigente;
- Poucas são as mudanças voluntárias;
- Em regra, proprietário-gestor muda quando coagido;
- Prudência e passividade em relação ao seu ambiente de negócios;
- Reage defensivamente e busca medidas adaptativas.

Visão para o Curto Prazo

DC:

- Visão imediatista;
- Empreitadas de curta duração;
- Resultados imediatos;
 - Planejamento estratégico direcionado para o curto prazo.

Familiares na Gestão

DC:

- Incentivar o interesse dos herdeiros pelo negócio;
- Contratar, empregar e promover parentes por favoritismo e não por competência profissional anteriormente comprovada;
- Forte senso de contratar parentes;
- Não há separação entre a propriedade e o controle;
- Contratar profissionais de administração é um processo rudimentar e pouco definido;

Paternalismo

DC:

- Predomínio do afetivo e do irracional nas relações profissionais;
- Relações carregadas de sentimentos, emoção e pessoalidade, são baseadas na proximidade e na confiança;
- Oferece proteção e segurança, ao grupo de trabalho, em troca de lealdade;
- Intenso recrutamento de pessoal não-qualificado – parentes, apadrinhados e os favoritos, pois a confiança e a colaboração ficam acima das qualificações técnicas;
- Distribuição dos cargos e definição dos salários não seguem critérios baseados na competência profissional das pessoas, mas sim no relacionamento que elas mantêm dentro e fora da empresa.

Hábito ao Protecionismo Estatal

DC:

- Estabilidade, segurança, proteção e favoritismos, proporcionados pelo Estado;
- Dependência às ações governamentais, à concessão de subsídios e a restrições e entraves legais a concorrentes;
- Crescimento organizacional limitado à acumulação de lucros não distribuídos, empréstimos favorecidos e acesso ao capital em condições privilegiadas, sem arriscar o controle acionário;

ESTRATÉGIAS

DC: Composta pelos quatro elementos organizacionais selecionados, quais sejam: estrutura organizacional; estrutura de decisão; profissionalização da administração; e investimentos em tecnologia.

DO: Obtidas a partir das respostas coletadas por meio das entrevistas semi-estruturadas realizadas com os dirigentes estratégicos das organizações estudadas.

Os quatro elementos organizacionais que compõem a variável dependente –
ESTRATÉGIAS – serão dimensionados, constitutivamente, como segue abaixo:

Estrutura Organizacional

DC:

- Distribuição da autoridade;
- Especificação das atividades de todos os níveis existentes na organização;
- Delineamento do sistema de comunicação entre os diferentes níveis administrativos;
- Delineamento do sistema de informações estratégicas e seus dados;
- Estabelecimento da coordenação.

(HALL, 1984; VASCONCELLOS e HEMSLEY, 1989; CHANDLER, 1995; MINTZBERG, 1995 e 2001; BULGACOV, 1997).

Estrutura de Decisão

DC:

- Decisões que:
 - Determinam a direção geral da organização;
 - Auxiliam na formação das metas;
 - Delineiam os limites dentro dos quais a empresa opera;
 - Delineiam os recursos disponíveis para a execução das tarefas;
 - Determinam os principais padrões nos quais esses recursos serão alocados;
 - Envolvem o levantamento, a avaliação e a comparação de alternativas.
- (QUINN, 2001; ANDREWS, 2001).

A operacionalização deste elemento organizacional será efetivada por meio da mensuração das dimensões estruturais relacionadas com a centralização e a formalização, quais sejam:

Centralização

DC:

- Grau de autonomia que os dirigentes estratégicos possuem para decidir sem necessitar de aprovação do superior hierárquico (MENCARINI, 1998).

Formalização

DC:

- Grau em que as comunicações e procedimentos são escritos e arquivados (MACHADO-DA-SILVA e ALPERSTEDT, 1995), assim como aplicados e divulgados (MENCARINI, 1998).

Profissionalização da Administração

DC:

- Principais requisitos considerados na contratação de dirigentes estratégicos:
 - Qualificação adquirida em instituições formais de ensino;
 - Prática da atividade ao longo do tempo (BULGACOV, 1997).

Investimentos em Tecnologia

DC:

- Planejamento para a aquisição/substituição/aprimoramento de:
 - Máquinas e equipamentos;
 - Sistemas de informação;

3.1.3. Definição de Outros Temas Relevantes

EMPRESA FAMILIAR: é aquela em que um ou mais membros de uma família exercem considerável controle administrativo sobre a empresa por possuírem parcela expressiva da propriedade do capital. Há considerável relação entre propriedade e controle, sendo que o controle é exercido justamente com base na propriedade. Cargos-chave da estrutura gerencial são preenchidos por membros da família proprietária.

CAPACIDADE ESTRATÉGICA: competência que a organização apresenta para observar, diagnosticar, formular questões e propor alternativas estratégicas.

DECISÃO FUNDAMENTAL: alguns autores as classificam como decisões estratégicas (QUINN, 2001; CHANDLER, 1995; ANDREWS, 2001). Já Machado-da-Silva e Alperstedt (1995) utilizam a classificação de decisões globais.

3.2. Delimitação e Design da Pesquisa

3.2.1. Delineamento de Pesquisa

Para atingir o objetivo desse trabalho, foi realizada uma pesquisa baseada em um estudo comparativo de casos *ex-post-factum* com avaliação transversal, que se valeu de abordagem descritivo-qualitativa. O nível de análise foi o organizacional e a unidade de análise foi o grupo de dirigentes estratégicos das organizações em estudo.

Adotou-se esse procedimento de pesquisa porque o estudo de caso é uma forma de realizar análise empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas, recorrendo-se à utilização de múltiplas fontes de evidência (YIN, 1984). Ainda conforme Godoy (1995), o estudo de caso é um dos instrumentos da pesquisa qualitativa, que ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais. Com pesquisa dessa natureza, um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado em uma perspectiva integrada.

Para realizar essa tarefa, utilizou-se o estudo comparativo de casos, pois este estudo envolveu três organizações. Esse tipo de estudo objetiva realizar comparações e, ainda conforme Godoy (1995), tem-se tornado a estratégia preferida para responder como e por que certos fenômenos ocorrem. Também é útil quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de um contexto real.

O presente estudo se caracteriza como pesquisa *ex-post-factum* (KERLINGER, 1980) por não ter pretendido manipular os fenômenos em análise.

Optou-se pela pesquisa qualitativa pelos seguintes principais motivos: (a) o ambiente natural é a fonte direta dos dados e o pesquisador é o instrumento-chave; (b) é descritiva; (c) o processo é tão importante quanto os resultados e o produto; (d) os dados tendem a ser analisados indutivamente; e (e) o significado é a preocupação essencial desta abordagem (TRIVIÑOS, 1987).

Para realizar essa pesquisa e tendo em vista o objetivo deste trabalho, foram realizadas entrevistas com os dirigentes estratégicos das organizações em estudo. A escolha da unidade a ser investigada foi feita tendo em vista o problema de pesquisa (GODOY, 1995). Para amenizar as dificuldades que se encontram em relação à definição dos informantes adequados, observou-se alguns requisitos mínimos sugeridos por Triviños (1987): (a) a antiguidade na organização e envolvimento no fenômeno; (b) conhecimento amplo e detalhado das circunstâncias envolvidas na questão de pesquisa; (c) disponibilidade adequada de tempo; (d) capacidade para exprimir a essência e o detalhe para a compreensão do fenômeno. Além dessas diretrizes para o processo de escolha dos dirigentes estratégicos que foram entrevistados, foi de fundamental importância que eles apresentassem disposição para cooperar com o trabalho desenvolvido.

3.2.2. População e Amostra

A população do presente estudo foi composta por empresas do setor têxtil, mais especificamente do segmento de fiação e tecelagem. Muitas indústrias que compõem esse setor são empresas familiares. O complexo têxtil é um dos que mais se abalou com as mudanças econômicas que ocorreram no país a partir, principalmente, da abertura comercial, na década de 90. É notório o doloroso e dispendioso processo de modernização pelo qual essas empresas estão atravessando. Além de terem perdido grande parte das benesses disponibilizadas pelo Estado brasileiro, apresentam uma série de problemas, tais como: produção em massa; baixa qualidade; baixa remuneração da mão-de-obra; limitada diferenciação dos produtos; reduzido grau de automação; parque tecnológico obsoleto; e deficiência de processos de gestão devido ao emprego de técnicas impregnadas de tradicionais características personalistas.

Elaborou-se, conforme ANEXO 2, um plano de condução para a pesquisa de campo. Nesse plano, evidenciam-se os procedimentos realizados para a seleção das empresas e para a definição da amostra. No total, foram selecionadas 21 organizações e a amostra foi composta por 3 organizações, localizadas na região Sudeste, que aceitaram participar do estudo, o qual foi realizado com todos os dirigentes estratégicos de cada empresa.

3.2.3. Coleta e Tratamento de Dados

3.2.3.1. Coleta dos dados

O estudo de caso tem como técnicas fundamentais de pesquisa a observação e a entrevista (GODOY, 1995). Para fins deste trabalho, a coleta dos dados foi realizada através da técnica de entrevista. As entrevistas foram semi-estruturadas, tendo sido realizadas com os indivíduos que compõem a unidade de pesquisa.

A entrevista semi-estruturada parte de certos questionamentos básicos. Tais questionamentos apóiam-se em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa (TRIVIÑOS, 1987). Assim, essa modalidade de entrevista constitui instrumento adequado para este estudo, uma vez que permite realizar um levantamento mais amplo dada sua flexibilidade adaptativa às circunstâncias que surgem.

Também no ANEXO 2, intitulado plano de condução para pesquisa de campo, demonstra-se os procedimentos adotados para a coleta dos dados. Esse tópico objetivou desenvolver medidas válidas para uma boa mensuração, de forma a obter representações precisas das variáveis que se pretendeu medir.

3.2.3.2. Tratamentos dos dados

O tratamento dos dados foi realizado de forma descritiva-qualitativa. Segundo Richardson et al. (1989), os principais objetivos dos procedimentos qualitativos são: *(a)* descrever a complexidade de determinado problema; *(b)* analisar a interação de certas variáveis; *(c)* compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais; *(d)* contribuir no processo de mudança de determinado grupo; *(e)* e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Os dados foram analisados pela técnica de análise de conteúdo. Conforme Bardin (p. 38, 1979), a análise de conteúdo é “... um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objectivos [sic] de descrição do conteúdo das mensagens.”. Sua principal finalidade é efetuar deduções lógicas e justificadas, referentes à origem das mensagens consideradas. Ainda conforme a autora, esse método constitui um eficiente instrumento de indução na investigação das causas a partir dos efeitos.

O método utilizado foi o de categorização por tema. O método das categorias da mensagem é definido por Bardin (p.37, 1979) como “... espécie de gavetas ou rubricas significativas que permitem a classificação dos elementos de significação constitutivas ...”. Esse método resume-se em uma operação de classificação dos elementos constitutivos. Primeiramente, utilizam-se critérios de diferenciação, em seguida aplicam-se métodos de agrupamento segundo parâmetros previamente definidos. A sequência dos procedimentos adotados encontra-se evidenciada no processo metodológico de análise desenvolvido para este estudo, conforme ANEXO 7. Esse processo foi elaborado com o intuito de fundamentar, com confiança e consistência, a interpretação dos resultados. Outro método também utilizado foi a análise das relações, a qual procura as relações que os elementos do texto mantêm entre si de forma a assinalar as presenças simultâneas de dois elementos na mesma unidade de contexto (BARDIN, 1979). Esse procedimento também consta do ANEXO 7 deste trabalho.

3.3. Limitações do Estudo

O universo das organizações abrange muitos elementos ou partes observáveis sob diferentes aspectos. Portanto, os estudos a ele relacionados são complexos,

principalmente em termos metodológicos. Por tudo isso, este trabalho apresenta algumas limitações.

As principais limitações que esta pesquisa apresenta são relativas às características particulares da pesquisa qualitativa, mais especificamente aquelas relacionadas à metodologia da análise de conteúdo. É uma abordagem válida, sobretudo, na elaboração das deduções específicas sobre uma variável de inferência precisa, e não em inferências gerais (BARDIN, 1979). Portanto, essa metodologia não visa generalizar os resultados inferidos, isto é, as conclusões não podem ser generalizadas para além das condições específicas da pesquisa (SELLTIZ, WRIGHTSMAN e COOK, 1987). A ênfase dessa metodologia adotada é para a transferibilidade de resultados, ou seja, alguns de seus resultados poderão ser válidos para outras organizações familiares brasileiras caso possuam semelhança com aquelas que foram objeto deste estudo.

A técnica de pesquisa utilizada também representa uma limitação para este estudo. Conforme Richardson (1989), a técnica de entrevistas, por envolver a relação direta entre as pessoas, apresenta problemas tanto em relação ao entrevistador quanto ao entrevistado. O entrevistador possui sua própria ideologia e essa percepção pessoal da realidade associada à forma de condução da entrevista pode representar viés para a pesquisa. Além disso, os entrevistados podem não expressar opiniões verdadeiras. Na tentativa de minimizar tais problemas, aplicou-se a técnica de triangulação de forma a aumentar a validade interna e a confiabilidade deste estudo. Essa técnica permite reflexão constante acerca da congruência que as informações mantêm entre si. Assim sendo, devido à diversidade das fontes de coleta dos dados, o fenômeno estudado foi observado sob diferentes ângulos, permitindo a coerência entre os dados obtidos.

Outra limitação verificada neste estudo, e que também é abordada por Lodi (1999) como obstáculo a pesquisas com empresas familiares, refere-se ao fato de haver

grande tendência para a privacidade das famílias, limitando consideravelmente o acesso aos pesquisadores. Tal fato pode atingir os resultados dos pesquisadores, levando-os a generalidades conceituais mais do que a resultados empíricos de caráter prescritivo.

4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE DOS DADOS E CONSOLIDAÇÃO DOS CASOS

Neste capítulo, primeiramente será apresentado um breve histórico de cada uma das empresas pesquisadas e em seguida suas análises individuais. Após, realiza-se a consolidação dos casos, segundo as características personalistas de gestão observadas nas empresas sob exame.

4.1. Casos em Estudo

4.1.1. Empresa Alfa

4.1.1.1. Aspectos Históricos e Evolutivos

A empresa ALFA foi fundada em 1958, no Estado do Rio de Janeiro. Inicialmente, foi um projeto empreendido por três imigrantes alemães os quais contavam com quatro funcionários. Na época, a atividade da empresa era fornecer serviços de manutenção de máquinas para a principal fábrica têxtil da região.

Em 1974, o controle acionário da empresa passou a pertencer, integralmente, a um dos funcionários da fábrica. Esse funcionário, nos anos 60, começou a trabalhar na empresa como torneiro mecânico e, em curto espaço de tempo, tornou-se o responsável pelo setor de fundição e manutenção. Ao longo das décadas de 60 e 70, ele, com grande esforço, foi adquirindo ações da empresa. Em 1969, já possuía participação de 23% do capital e, ainda naquele mesmo ano, a empresa passou a pertencer a apenas dois sócios.

Em 1974, finalmente, ele passou a ser o único sócio, ocupando a presidência da organização.

A partir daí, a empresa sofreu grandes transformações; passou a fabricar máquinas têxteis e, alguns anos mais tarde, de cada duas máquinas fabricadas a empresa ficava com uma. Ao longo dos anos a empresa foi suspendendo a fabricação de máquinas e passou a se dedicar à divisão de passamanaria¹. Essa divisão geralmente trabalha com uma variação muito grande de produtos e sendo assim para cada família de produto é necessário um maquinário específico. Por tudo isso, a empresa em questão passou a contar com um parque fabril bastante diversificado. Os diretores entrevistados afirmam que, em algumas famílias de produtos, a empresa é líder em lançamento de tendência e, em outras, ela apenas segue o que a concorrência apresenta ao mercado.

Atualmente, a empresa trabalha para a dinâmica indústria da moda, fornecendo passamanaria, além de produzir produtos para organizações carnavalescas e produtoras de moda íntima. A empresa ALFA atende apenas ao mercado nacional e de forma precária. Hoje, encontra-se em fase de reestruturação a fim de iniciar negociações com o mercado externo. Seus dirigentes acreditam que a busca pela competitividade e que a fabricação de produtos com diferencial serão otimizadas quando a empresa estiver no exigente mercado internacional.

¹ PASSAMANARIA. “Designação comum a certos tipos de tecido trabalhado ou entrançado com fio grosso, em geral de seda (passamanes, galões, franjas, borlas, etc.), e destinado ao acabamento ou adorno de roupas, cortinas, móveis, etc.: ...” (FERREIRA, 1986).

Para a empresa em tela, a concorrência no mercado em que atua é bastante acirrada, às vezes até injusta, uma vez que diversos pequenos concorrentes operam na clandestinidade, apresentando preços consideravelmente inferiores aos por ela cotados. Por outro lado, existem outras organizações que recebem apoio do governo, através de benefícios, o que representa mais uma dificuldade em relação aos seus competidores. Excluindo esses aspectos, a empresa ALFA considera a concorrência um processo sadio, forçando-a não só atualizar suas máquinas e equipamentos, mas também adotar modernos processos de produção, além de implementar novas idéias e produtos.

Atualmente, a direção e o controle são familiares. O proprietário-gestor é intitulado de presidente. Todos os quatro filhos trabalham na empresa. Dois deles já são sócios da empresa e ocupam as diretorias da área financeira e comercial. Os outros dois, mais novos, ainda não são sócios da empresa e sim funcionários, ocupando cargos de gerência. Independentemente disso, os quatro filhos, juntamente com o presidente, participam nas decisões que guiam os rumos da empresa.

4.1.1.2. Análise dos Dados

Para o desenvolvimento deste tópico elaboraram-se duas tabelas, que se encontram no ANEXO 8 deste trabalho. A primeira, Tabela 1, evidencia a tabulação do número de sentenças relacionadas às variáveis independentes de acordo com as informações individuais prestadas pelos dirigentes estratégicos entrevistados. A segunda, Tabela 4, demonstra a influência das variáveis independentes sobre as variáveis dependentes.

De acordo com os relatos dos dirigentes da empresa ALFA, a característica personalista de gestão classificada como **conservadorismo** não se apresentou de forma

intensa na empresa. Ao contrário, a maioria das sentenças, aproximadamente 91%, foi de encontro a essa variável.

Há, no entanto, poucas declarações, representando 9%, em que se observou uma postura conservadora, relativamente à forte oposição do proprietário-gestor em dividir com terceiros tanto o controle acionário da empresa quanto o seu controle administrativo. As outras evidenciaram a sua aversão à utilização de fontes de financiamento para investimentos ofertadas no mercado.

Dessa forma, verificou-se que esse traço influencia a estrutura organizacional da empresa, assim como a profissionalização de sua administração, uma vez que o proprietário-gestor preocupa-se em manter os cargos de direção no âmbito da família. Portanto, a hierarquia familiar se confunde com a hierarquia da organização. A autoridade é efetivamente distribuída apenas entre os membros familiares; não obstante isso, a empresa contrata serviços de terceiros, mais especificamente de uma consultoria, e tais préstimos são considerados fundamentais para a solução de conflitos entre os dirigentes e o presidente, ajudando a preservar a saúde da empresa e poupando as relações familiares.

Outra variável dependente afetada por essas poucas sentenças relacionou-se com o elemento estratégico de investimentos em tecnologia, mais especificamente em relação à captação de recursos para aquisição ou substituição de máquinas e equipamentos, pois o presidente receia utilizar-se das atuais fontes de recursos disponíveis às organizações. Assim sendo, apesar de a empresa buscar, constantemente, atualização tecnológica, essa decisão ainda encontra-se muito dependente da percepção do proprietário-gestor, uma vez que ele limita as opções para obtenção de financiamento destinado a investimentos em tecnologia.

As declarações evidenciaram que há, até certo grau, **tendência à centralização**, mas tal característica vem sendo minimizada apenas no âmbito dos dirigentes estratégicos da empresa – todos membros da família – e apenas entre eles.

Essa característica pareceu influenciar a estrutura hierárquica da empresa, uma vez que apenas esses dirigentes possuem autonomia para decidir. O nível operacional da organização ainda é bastante dependente da palavra final do proprietário-gestor.

Outro elemento estratégico que pareceu ser afetado por essa característica é a estrutura de decisão – centralização. De fato, a capacidade de decisão é função dos dirigentes estratégicos. A autonomia concedida, não obstante, é limitada nas decisões não rotineiras para as quais busca-se o consenso da diretoria e, ainda assim, com o necessário aval do presidente.

Observou-se, contudo, que a questão da profissionalização da administração da empresa, outra variável dependente, apesar de claras e intensas demonstrações da característica de centralização, vem-se atenuando, uma vez que já há um certo grau de aceitação por parte do proprietário-gestor em dividir decisões com a consultoria contratada.

A variável definida como **autoritarismo** apareceu apenas em relação ao quesito relacionado com o fato da autoridade ser concedida mediante demonstrações de confiança e lealdade. Todas as outras afirmações registradas, cerca de 80% das sentenças, foram contrárias a existência dessa característica personalista de gestão.

Ainda assim, percebeu-se que essa característica personalista de gestão afeta a estrutura organizacional, principalmente, no item relacionado à distribuição de autoridade, a qual só é conferida quando comprovadas atitudes de confiança e lealdade.

Tal característica também influencia a estrutura de decisão, mais especificamente a dimensão da centralização. A autoridade e o grau de autonomia para decidir só foram realmente concedidos aos dirigentes estratégicos após demonstrações de capacidade, confiança e lealdade para com a empresa.

Outra variável dependente dessa característica é a profissionalização da administração, pois notou-se que critérios relacionados à experiência profissional e competência técnica são preteridos em relação aos critérios de confiança e lealdade. Até mesmo em relação à empresa de consultoria contratada, verifica-se que o quesito decisivo para sua participação na empresa foi a confiança que essa prestadora de serviços conseguiu conquistar tanto por parte do proprietário-gestor como dos dirigentes estratégicos. Em momento algum mencionaram-se outros tipos de qualificação exigíveis para fins de contratação.

A **informalidade** é uma característica que apareceu de forma expressiva, aproximadamente 78 % das sentenças confirmaram haver essa variável. A única ressalva é em relação ao quesito pertinente à informalidade de regras e informações gerenciais. Percebeu-se a existência de algumas poucas informações gerenciais mais formais, as quais são utilizadas pela cúpula da empresa para a tomada de decisão.

Essa questão influencia sobremaneira a estrutura organizacional da empresa. A distribuição de autoridade concentra-se apenas no âmbito da diretoria. Nos demais níveis, essa distribuição não é formalmente definida. Como as regras e informações, quando existem, são, na maioria das vezes, informais, e as funções e responsabilidades não são distinguidas com clareza, concluiu-se que não há uma especificação clara das atividades dos níveis existentes na organização. Entretanto, os dirigentes declaram que cada membro da organização conhece sua responsabilidade. Não existe um delineamento do sistema de comunicação entre os diferentes níveis administrativos, uma vez que esse processo ocorre

de maneira muito informal, rápida e dinâmica. Já as informações utilizadas para as decisões mais estratégicas são melhor tratadas. Nesses casos, são empregados documentos e relatórios escritos que quantificam e agrupam os dados necessários para a tomada de decisão. Por outro lado, essas informações são utilizadas apenas pela diretoria e o seu acesso é muito limitado para o restante da organização. Essas informações são viabilizadas através do sistema informatizado existente na empresa que, conforme declarações dos entrevistados, ainda não é satisfatório; há necessidade de mais dados. Apesar de tudo isso, a empresa parece conseguir coordenar seus diferentes níveis hierárquicos existentes, às vezes com certa dificuldade, com alguma confusão mas, em regra, esse fato não se apresentou como um problema crucial para o desempenho da organização.

Essa característica também pareceu influenciar a estrutura de decisão, tanto na dimensão da centralização como na da formalização. Em relação à centralização, verificou-se que, apesar de haver limitação na autonomia para decisões de cunho estratégico, nas questões rotineiras os dirigentes possuem grande liberdade para agir; e esse processo acontece de forma rápida, flexível e dinâmica. Já em relação à formalização, verificou-se que o grau de formalização em que as comunicações e procedimentos são escritos, arquivados, aplicados e divulgados demonstrou ser muito deficiente. Tal carência gera grande interesse de a empresa investir em tecnologia, mais especificamente no seu sistema informatizado.

Dessa maneira, o elemento estratégico denominado investimentos em tecnologia, mais especificamente o item relacionado a sistemas informatizados, também pareceu ser influenciado por esse traço. Apesar de clara demonstração de interesse, por parte dos dirigentes estratégicos, em investimento em sistemas informatizados, a empresa ainda atua de maneira muito informal e tal fato torna a implantação desses sistemas mais complexa e custosa.

Outra variável que foi constatada, de forma significativa, residiu no fato de que seus gestores e presidente são **rápidos tomadores de decisão**. Independentemente da evidência de utilizarem algumas informações numéricas formais para a tomada de decisão, observou-se que há muita intuição e subjetividade influenciando o processo decisório da organização. Outra relevante ocorrência percebida relacionou-se ao fato de as decisões acontecerem de forma rápida, contínua e inovadora.

Esse traço relaciona-se diretamente com a estrutura organizacional da empresa já que, para conseguir rapidez e dinamismo, ela cultiva uma hierarquia achatada, pouco verticalizada e informal.

Outra variável dependente que pareceu ser influenciada por essa característica é a estrutura de decisão, tanto em relação à centralização quanto ao grau de formalização. Como existe um envolvimento ativo dos dirigentes superiores na gestão da empresa com ampla autonomia para assuntos rotineiros, as decisões atinentes a essa esfera acontecem de forma muito rápida. Já em relação às decisões estratégicas, há necessidade de buscar o consenso entre os dirigentes e, principalmente, o apoio final do proprietário-gestor. A participação constante dos dirigentes, os quais prezam pela rapidez nas decisões, também afeta o grau com que as comunicações e procedimentos são escritos, arquivados, aplicados e divulgados. Percebeu-se que o presidente acredita que, para continuarem a ser rápidos tomadores de decisão, não deve haver o engessamento da organização através de procedimentos de formalização.

Por fim, a variável dependente identificada como investimentos em tecnologia também pareceu ser afetada, pois verificou-se que as decisões de investimento em máquinas e equipamentos ainda são realizadas pelo proprietário-gestor de forma muito intuitiva e subjetiva.

A característica personalista de gestão de **resistência à mudança** não foi observada em nenhum momento. Todas as sentenças relacionadas a essa variável foram contrárias a sua existência na empresa ALFA.

Conforme a maioria das sentenças analisadas, concluiu-se que, na empresa, a **visão é voltada para o curto prazo**. O planejamento é construído para um período de, no máximo, um ano. Essa iniciativa começou a ser implantada no ano de 2000 de forma árdua pelos seus dirigentes. O êxito, no entanto, foi somente alcançado com o auxílio da consultoria contratada que funcionou como ferramenta de convencimento para o presidente. Uma exceção verificada, nesse particular, foi o seu posicionamento em relação aos investimentos em tecnologia, pois na empresa há metas para os próximos 3 anos. Outra ressalva é feita em relação ao seu processo sucessório, o qual já está sendo implementado, evidenciando uma visão mais de longo prazo por parte do proprietário-gestor em relação ao futuro da empresa. Por outro lado percebeu-se que, mesmo assim, não há pretensão de buscar profissionais no mercado de trabalho para os cargos de diretoria.

Essa característica demonstrou influenciar o elemento estratégico relacionado à formalização da estrutura de decisão, pois, apesar de haver alguns poucos projetos voltados para um longo prazo, eles são tratados com a mesma visão imediatista de todas as outras empreitadas da empresa, isto é, carregados de informalidade, não são: escritos; arquivados; ou divulgados.

A variável **familiares na gestão** foi fortemente verificada, aproximadamente 83% das sentenças confirmaram haver essa característica. Notou-se que, embora não haja exigência de competência anteriormente comprovada para a contratação dos familiares, há uma preocupação para que eles as desenvolvam para assumirem posições na organização. Em caso contrário, esse membro não deverá permanecer na empresa. As

sentenças contrárias à noção dessa variável relacionaram-se com a existência de uma consultoria contratada. Essa consultoria é considerada de extrema importância uma vez que funciona como mediador entre os interesses familiares e os empresariais. De acordo com declarações dos dirigentes da empresa, grande parte dos conflitos existentes entre o proprietário-gestor e os familiares dirigentes é resolvida por intermédio desses consultores.

Essa característica personalista de gestão apresentou intensa relação com o elemento estratégico relacionado à estrutura organizacional. Verificou-se que não há separação entre a propriedade e o controle. A distribuição de autoridade acontece apenas no nível da diretoria e tais cargos são ocupados por familiares. Apenas esses indivíduos possuem pleno acesso às informações estratégicas da empresa. A coordenação acontece de modo muito informal sendo esse fato reflexo das relações interpessoais entre os familiares. Como desdobramento disso, os processos de comunicação afastam-se dos padrões formais, assim como a especificação das atividades existentes na empresa.

Outra variável dependente que demonstrou ser afetada por essa característica é a dimensão da centralização da estrutura de decisão. Notou-se que apenas os dirigentes estratégicos detêm um certo grau de autonomia para decidir o que, ao que pareceu, foi conquistado ao longo do tempo e pelo fato de serem familiares.

O elemento estratégico classificado como profissionalização da administração também pareceu ser suscetível a essa característica de gestão. Notou-se que questões de competência técnica e formação específica para cargos administrativos são menos importantes do que características pessoais de caráter e confiança. Já para a área de produção o quesito mais importante é a experiência com o maquinário. Com o objetivo de minimizar conflitos que porventura possam aparecer entre os atuais dirigentes e outros membros das famílias, a organização emprega os serviços de uma segunda empresa

terceirizada para realizar as primeiras etapas do processo de contratação até porque, conforme declarações, não há espaço para todos os familiares dentro da empresa. Em relação aos cargos de direção, a empresa, claramente, ostentou preferência por contratar dirigentes familiares que devem provar capacidade para assumirem tais posições. No entanto, a despeito dessa preferência, todos os entrevistados afirmaram que no caso de não haver um familiar adequado ao cargo, a empresa deverá buscar um profissional no mercado de trabalho. Os dirigentes familiares que lá estão declararam que possuem forte apego à empresa; é uma relação de profundos sentimentos, pois cresceram dentro dela e sempre receberam grande incentivo, por parte do proprietário-gestor, para se interessarem pelo negócio da família.

A característica personalista de gestão classificada como **paternalismo** foi identificada no proprietário-gestor da empresa ALFA.

Em relação à estrutura organizacional, verificou-se que tanto a distribuição de autoridade quanto o acesso às informações estratégicas são dependentes das relações pessoais estabelecidas entre os dirigentes e o proprietário-gestor. São relações carregadas de sentimentos, emoções e são baseadas na proximidade e confiança.

Essa característica pareceu atingir também a variável dependente classificada como profissionalização da administração, uma vez que critérios de confiança e lealdade ficam acima da qualificação técnica, salvo em relação à contratação do pessoal operacional, pois a primeira exigência é a qualificação técnica e específica para operar o maquinário.

Finalmente, a variável classificada como **hábito ao protecionismo estatal** foi de difícil mensuração, impossibilitando identificar as sentenças conforme as tabelas desenvolvidas para análise dos dados. As sentenças relacionadas a essa característica não

puderam servir de base para confirmar ou refutar sua existência. Provavelmente, tal fato se deve a ambigüidade desse assunto. Na empresa em tela, percebeu-se que ela não recebeu auxílio por parte das instituições governamentais, embora fosse de seu agrado. Assim sendo, se tornou extremamente arriscado tecer considerações definitivas em relação a essa matéria.

A despeito disso, por considerar tal variável relevante para a compreensão do escopo deste estudo, as considerações que se seguem expõem a percepção que a organização em tela apresentou em relação ao posicionamento do Estado perante o empresariado brasileiro:

a) apesar de o governo brasileiro declarar interesse em incentivar as exportações, a empresa afirmou não possuir qualquer tipo de assistência ou apoio nesse sentido; apenas as empresas que já contam com uma cultura de exportação, com carteira de clientes bem formada e com experiência em vendas para o exterior usufruem de tal apoio. Mas, para aquelas que precisam, antes de tudo, desenvolver produtos competitivos internacionalmente, não há assistência por parte do Estado, nem sequer há suficientes informações. Também, não existem órgãos preparados para orientar o processo de adaptação organizacional e produtiva necessário para uma empresa se tornar exportadora e não há instituições que viabilizem contatos com clientes estrangeiros em potencial;

b) no Brasil, não há respaldo para financiamentos competitivos, por parte do governo, para organizações de médio porte. As linhas de crédito disponibilizadas não são flexíveis, tanto em termos de limites mínimos de empréstimo quanto em termos de garantias. Por conseguinte, todo o investimento realizado é através de capital próprio;

c) a classe empresarial é aquela que, no final, é responsabilizada pelos erros ou desvios cometidos pelo governo. A carga tributária é elevada, fato que fomenta muitas empresas a

sonegarem impostos e tantas outras a operarem clandestinamente, principalmente no setor têxtil. Por tudo isso, competir com empresas habituadas à informalidade e à evasão fiscal é um processo muito desgastante e nem sempre justo. Por outro lado, ser concorrente de grandes empresas é um ato não equitativo, pois elas são expostas a facilidades governamentais, seja em termos de taxas favorecidas para grandes financiamentos, seja em benefícios, isenções e anistias fiscais;

d) as desigualdades geográficas no país também representam problema. Há uma migração de empresas têxteis para a região Nordeste, as quais estão recebendo financiamento para instalação e incentivos fiscais. Além disso, essa região demanda salários menores, barateando, substancialmente, o custo da mão-de-obra desses concorrentes. Portanto, o desequilíbrio da competitividade torna-se ainda maior;

e) a indústria têxtil brasileira depende de maquinário importado. Conseqüentemente, os investimentos em máquinas e equipamentos são atrelados à moeda americana, tal fato pode gerar risco cambial nas operações de financiamento. A par disso, a indústria nacional de equipamentos têxteis não apresenta boas condições de ser, satisfatoriamente, desenvolvida.

4.1.2. Empresa Beta

4.1.2.1 Aspectos Históricos e Evolutivos

Iniciou suas atividades no Estado do Rio de Janeiro em 1953, e hoje os dois filhos do fundador da empresa são os responsáveis pela administração dessa organização.

No momento presente, a empresa BETA encontra-se na divisão de passamanaria e possui tradição em produzir fitas decorativas e elásticas; estas voltadas para a indústria da moda íntima. Deverá encerrar o ano de 2001 com mais uma linha de produto: a fita automotiva (fita de poliéster trançada com arame), a qual será comercializada com empresas de autopeças. Atualmente o Brasil importa perto de um milhão de dólares em fitas automotivas e não há produção interna desse item. Através de uma *joint venture* com uma organização americana, a empresa em tela será a primeira no país a fabricar fitas automotivas.

Cerca de 40% de suas vendas são direcionadas para o mercado externo, e a empresa é responsável por 80% do total exportado pelo Brasil no segmento de fitas decorativas. O foco da empresa encontra-se voltado para produtos com alto nível de qualidade.

É uma sociedade anônima de capital fechado com controle acionário familiar, hoje, de propriedade de dois irmãos. Um deles, intitulado diretor-presidente e com maior participação, atua mais diretamente na parte funcional da organização, acumulando a gerência técnica/industrial. O outro participa apenas na formulação das decisões fundamentais da empresa. Seus dirigentes estratégicos, três profissionais não familiares, são intitulados gerentes. Essas gerências são relativas às áreas de marketing, controladoria e de recursos humanos.

4.1.2.2. Análise dos Dados

Para o desenvolvimento deste tópico, foram elaboradas duas tabelas, que se encontram no ANEXO 8 deste trabalho. A primeira, Tabela 2, evidencia a tabulação do número de sentenças relacionadas às variáveis independentes de acordo com as

informações individuais prestadas pelos dirigentes estratégicos entrevistados. A segunda, Tabela 5, demonstra a influência das variáveis independentes sobre as variáveis dependentes.

A maioria das sentenças, aproximadamente 88%, selecionadas para base de análise da característica personalista de gestão classificada como **conservadorismo** foi contrária a sua existência. Por outro lado, as afirmações que sugeriram essa característica relacionaram-se, exclusivamente, ao processo sucessório da organização em estudo. No entanto, o diretor presidente da empresa BETA vem encontrando dificuldade em abordar o tema atinente à sua sucessão. Apenas recentemente ele manifestou essa questão dentro da empresa e, assim mesmo, de uma forma ainda inconsistente. É um tema que os dirigentes estratégicos lidam com muito cuidado, de forma a não ferir suscetibilidades. Apesar dessas declarações, não foi possível perceber com clareza os motivos que impulsionam o proprietário-gestor a adotar uma atitude conservadora em relação ao processo sucessório de sua organização. Em vista disso, não se observou relacionamento de dependência entre essa característica e os elementos estratégicos selecionados para este estudo.

A variável relacionada à **tendência à centralização** foi verificada na empresa, mas de uma forma tênue. Observou-se que o proprietário-gestor ostenta assiduidade na organização mas, em momento algum, se envolve com assuntos rotineiros; principalmente àqueles ligados às áreas das gerências. Todas as sentenças, cerca de 23%, que confirmaram a existência dessa variável relacionaram-se, exclusivamente, a dois quesitos. O primeiro relaciona-se à centralização das decisões concernentes aos investimentos vultosos, como aqueles que envolvem a aquisição de máquinas e equipamentos; e à entrada em novos mercados e novos empreendimentos. Percebeu-se que essas decisões fundamentais são monopólio do controle familiar; a despeito disso, de um modo geral, os dirigentes estratégicos são consultados antes de elas serem tomadas. O segundo quesito

verificado decorre do fato de ser ele, o proprietário-gestor, o responsável pela área técnica/industrial. Por conseguinte, além de diretor-presidente, ele também acumula as responsabilidades dessa área gerencial. O restante das sentenças, aproximadamente 77%, foi de encontro a essa variável.

Apesar de essa característica não se ter demonstrado representativa, observou-se que a estrutura organizacional é o único elemento estratégico influenciado por esses dois quesitos constatados na característica personalista de gestão ora analisada. A estrutura organizacional, principalmente em relação à distribuição de autoridade, demonstrou ser afetada pelo fato de a gerência técnica/industrial ser ocupada pelo próprio diretor-presidente. Percebeu-se que, apesar de existir distribuição de autoridade e delegação de responsabilidades na área técnica/industrial, a figura do proprietário-gestor acaba, de certa forma, por enfraquecê-las, fazendo com que seus subordinados, dessa área, dependam diretamente dele. Independentemente desse fato, os gerentes estratégicos afirmaram que essa situação, por enquanto, não compromete a operacionalização da estrutura organizacional da empresa.

A característica personalista de gestão denominada **autoritarismo** não foi identificada no proprietário-gestor da organização BETA. Todas as sentenças registradas para este estudo foram contrárias a sua existência. Logo, não foram percebidas relações de influência nas variáveis dependentes selecionadas para este estudo.

A variável independente classificada como **informalidade** foi identificada nessa organização, mas apenas 36% das sentenças associadas a este aspecto confirmaram sua existência. A maioria dessas sentenças relacionou-se com o quesito referente à pouca estratificação dos níveis organizacionais da empresa; as demais referiram-se ao quesito relativo a não explicitação e divulgação das direções e rumos da empresa.

Dessa forma, a estrutura organizacional da empresa é o único elemento estratégico que pareceu ser influenciado por essa característica. É uma estrutura enxuta e com baixo nível de verticalização. Tal fato possibilita a rapidez e flexibilidade do processo de comunicação, propiciando um ambiente dinâmico. O fato de o proprietário-gestor englobar as funções da presidência e aquelas pertinentes à área técnica/industrial já começa a ser discutido pelos dirigentes. Eles acreditam que, por enquanto, é uma situação aceitável mas, com o crescimento das atividades da empresa, será necessário formalizar essa área no organograma, criando uma gerência específica e nomeando um profissional para administrá-la. Outra questão referente a esse elemento estratégico, relaciona-se ao delineamento do sistema de informações estratégicas e seus dados. As direções e rumos da empresa não são explicitados e divulgados para toda a organização apenas por questões estratégicas, apesar de eles existirem formalmente e serem intensamente utilizados pelos membros da cúpula administrativa.

A variável independente identificada pela epígrafe **rápida tomada de decisão** foi detectada na organização BETA. Apesar de a maioria das sentenças, cerca de 62%, ter sido contrárias a existência dessa característica, ainda assim verificou-se que o proprietário-gestor dessa empresa possui perfil dinâmico nas tomadas de decisão. Não obstante, constatou-se que as tomadas de decisão não são subjetivas nem intuitivas, mas precedidas de informações substanciadas nos fatos e conjunturas.

Dois elementos estratégicos demonstraram relação com essa característica de gestão. Tanto a estrutura organizacional, no quesito relacionado com o delineamento do sistema de informações estratégicas e seus dados, como os investimentos em tecnologia, no quesito de planejamento para aprimoramento dos sistemas de informação, demonstraram ser afetados por esse traço de gestão. O diretor-presidente acredita que para a empresa ser dinâmica na tomada de decisão, sem perder de vista a ênfase no seu enfoque de cunho racional, seus dirigentes devem possuir todas as informações possíveis.

Dessa forma, há grande empenho no investimento da sofisticação do sistema de informações estratégicas da empresa.

A característica personalista de gestão identificada como **resistência à mudança** não foi constatada. Todas as sentenças relacionadas a essa variável não ratificaram a sua existência na organização em tela.

As sentenças relacionadas com a variável classificada como **visão de curto de prazo**, na sua maioria, não confirmaram a existência dessa característica de gestão. As poucas sentenças, aproximadamente 19%, que ratificaram tal traço relacionaram-se com o fato de o proprietário-gestor apresentar uma visão estreita no tocante ao processo sucessório da empresa. Apesar de ele demonstrar, aos seus dirigentes estratégicos, preocupação em relação ao assunto, até o presente momento nenhum planejamento foi traçado nesse sentido. Independente desse fato, não se notou qualquer relação dessa característica com os elementos estratégicos.

A característica **familiares na gestão** também foi identificada na empresa BETA. Apesar de 45% das sentenças confirmarem a existência desse traço, todas se relacionaram, somente, a um único quesito que o constitui; verificou-se que não há separação entre a propriedade e o controle dessa organização. Conforme as entrevistas, atualmente, os proprietários da empresa não possuem descendentes interessados no negócio da família. Não obstante isso, essa característica não apresentou relação de influência com os elementos estratégicos selecionados para o estudo.

As sentenças relacionadas à característica personalista de gestão definida como **paternalismo** foram, na totalidade, contrárias a sua existência na organização em questão.

Por fim, as sentenças selecionadas para analisar a variável definida como **hábito ao protecionismo estatal**, como na empresa anterior, não apresentaram uma base sólida que permitisse confirmar ou refutar as considerações relacionadas a esse traço. Portanto, decidiu-se por não tecer considerações definitivas em relação a essa matéria. Apesar desse fato, essa característica representou uma variável importante para este estudo e, por tudo isso, registra-se a seguir o posicionamento da empresa BETA em relação a essa variável:

- a) apesar de tradicional exportadora de fitas decorativas, não consegue, na prática, desfrutar das ações governamentais direcionadas ao aumento das exportações brasileiras;
- b) as fontes de financiamento disponíveis no Brasil são pouco competitivas quando comparadas àquelas disponíveis a empresas estrangeiras. Quando o governo disponibiliza linhas de crédito com custo menos elevado, geralmente são as grandes empresas estrangeiras que conseguem acessá-las. Há cerca de um ano e meio busca-se empréstimo em instituição pública de fomento para investimentos. É um processo trabalhoso, carregado de formalidades e as exigências que devem ser cumpridas, em regra, encontram-se acima da capacidade da empresa;
- c) esse é um setor muito isolado; há pouca troca de informações e experiências entre as empresas. No Estado do Rio, a maioria das empresas têxteis encerrou suas atividades ou faliu. Tal fato aumenta ainda mais o abismo existente entre essas empresas. Outra observação tecida em relação ao setor, relacionou-se à existência de muitas empresas informais que, apesar de oferecerem produtos com qualidade inferior, conseguem praticar preços de venda imbatíveis;
- d) existem alguns incentivos fiscais para o setor mas sua representatividade é incipiente. Há ainda um elevado custo administrativo de controlar e manter os registros, o que acaba por encarecer o preço de venda dos produtos;

e) as facilidades e atenção concedidas às empresas estrangeiras pelo governo brasileiro são injustas quando comparadas ao zelo do governo para com as suas próprias indústrias nacionais;

f) no final de 2001, um dos produtos comercializados será a fita automotiva. Tal oportunidade surgiu devido às políticas públicas voltadas para o aumento do nível de nacionalização dos componentes utilizados na indústria automobilística. Esse investimento contará com apoio do Estado em relação à postergação de impostos.

4.1.3. Empresa Gama

4.1.3.1. Aspectos Históricos e Evolutivos

A empresa GAMA foi fundada em 1936, em Minas Gerais. A família fundadora, descendente de portugueses vindos da Ilha do Pico, possuía experiência histórica no setor têxtil. Em 1966, a empresa implementa um processo de incorporação de outra empresa têxtil representativa da região.

A organização em questão fabrica tecidos que utilizam o algodão como principal matéria-prima. Apesar de o destaque da produção ser para tecidos utilizados na confecção de camisas masculinas, a empresa conta também com linhas específicas para a moda feminina e infantil.

Trinta por cento das vendas são realizadas no mercado externo. Comercializam no exterior há, aproximadamente, 15 anos. Seu padrão de qualidade atual foi alcançado em função das exigentes necessidades desse mercado internacional. Hoje, vendem para a

América do Sul (Argentina, Uruguai, Paraguai, Chile, Peru, Bolívia, Venezuela), para a América do Norte (EUA e Canadá), para Europa (Portugal, França, Espanha, Inglaterra) e para a África do Sul. Seus grandes concorrentes nesse mercado são os italianos, e os mexicanos estão começando a representar ameaça, principalmente, devido à proximidade com os Estados Unidos da América. Seus consumidores estrangeiros mais exigentes são os ingleses e por isso a empresa vem tendo certa dificuldade de penetração nesse mercado. No mercado nacional seu principal concorrente localiza-se na região Sul do país, mais especificamente em Santa Catarina. Apesar disso, a preocupação da empresa é com a concorrência italiana.

Presentemente, a despeito de ser uma sociedade anônima de capital aberto, seu controle acionário pertence à família. A presidência, a direção e os membros do Conselho Administrativo da empresa são membros da família. O proprietário-gestor possui o título de presidente e os dirigentes estratégicos são aqueles que ocupam os cargos de diretoria.

4.1.3.2. Análise dos Dados

Para o desenvolvimento deste tópico, foram elaboradas duas tabelas, que se encontram no ANEXO 8 deste trabalho. A primeira, Tabela 3, evidencia a tabulação do número de sentenças relacionadas às variáveis independentes de acordo com as informações individuais prestadas pelos dirigentes estratégicos entrevistados. A segunda, Tabela 6, demonstra a influência das variáveis independentes sobre as variáveis dependentes.

A característica denominada **conservadorismo** foi verificada nessa organização de forma acentuada. Por outro lado, dentre as questões confirmando o oposto à variável sob exame, aproximadamente 37%, a maioria destas refere-se ao pensamento inovador

que o proprietário-gestor demonstrou em relação ao mercado no qual a empresa atua. Dado esse aspecto em particular, observou-se que há inclinação a processos de mudança, principalmente com respeito aos itens enumerados na característica personalista classificada como resistência à mudança, a qual será objeto de análise posterior. A organização encontra-se em fase de implantação de controles gerenciais, os quais, até o presente momento, não existem e, a despeito do presidente demonstrar resistência a esses processos, a diretoria vem conseguindo minimizar tal oposição. Apesar de haver pressão, por parte dos atuais dirigentes estratégicos, para que o processo sucessório seja iniciado, o presidente da empresa ainda considera o tema inefável.

Tal variável independente demonstrou influenciar todos os elementos estratégicos selecionados para este estudo. A estrutura organizacional mostrou sinais de ser afetada quanto à distribuição de autoridade, comprometida pelo conservadorismo do proprietário-gestor que, constantemente, se remete às práticas gerenciais exercidas no passado. A diretoria da organização GAMA sempre foi ocupada por familiares. O fato de os dirigentes estratégicos pertencerem à família faz com que a estrutura hierárquica da empresa se confunda com a estrutura familiar. Assim sendo, apesar de possuírem cargos de diretoria, por diversas vezes são tratados como os “meninos” tendo, em certos momentos, suas capacidades profissionais questionadas, carregando essa relação de emoção e ressentimento. Em alguns momentos, observou-se que a estrutura organizacional transforma-se em um palco político não racional e que as relações de parentesco são utilizadas para levar a cabo a autoridade dos dirigentes estratégicos.

A estrutura de decisão, tanto em relação à centralização quanto à formalização, também pareceu ser afetada pelo conservadorismo. Em relação à centralização, notou-se que, apesar de os dirigentes estratégicos possuírem autonomia para decidir, o proprietário-gestor apresenta dúvidas com respeito à capacidade de decisão deles. Ademais, averiguou-se que, em certos momentos, decisões tomadas por dirigentes estratégicos não

são acatadas e/ou respeitadas por parte do presidente, enfraquecendo, substancialmente, o processo decisório. Todavia, tal fato não impede ou inibe a tomada de decisão no nível da diretoria, mas gera conflitos de ordem emocional com reflexos na esfera profissional e familiar dos membros. O presidente parece estimular a tomada de decisão imediata, mesmo que depois sejam necessários ajustes futuros ou até mesmo a mudança de rumo. Apurou-se que o presidente, constantemente, lembra aos seus diretores que no passado os rumos da empresa eram decididos apenas por ele e pelo seu irmão e sócio, já falecido. Na sua percepção, atualmente, há muitas pessoas envolvidas nesse processo, tornando-o muito complicado. Os diretores se sentem na obrigação de informar ao proprietário-gestor as decisões não-rotineiras e tal fato parece decorrer mais pela relação familiar do que pela hierarquia organizacional.

Em relação ao aspecto da formalização da estrutura de decisão, o proprietário-gestor apresenta grande oposição à implantação e oficialização de novos processos internos de gestão. Por demonstrar grande apego aos procedimentos administrativos já consagrados e às tradicionais práticas de gestão, as tentativas de formalizar a empresa são duramente questionadas, pois ele acredita que tais medidas poderão engessar a empresa de forma a comprometer sua rapidez e dinamismo. As informações mais sofisticadas, assim como aquelas relacionadas à tomada de decisão estratégica, são inexistentes. Entretanto, observou-se que apenas as rotinas operacionais estão implantadas e em funcionamento de forma a suprir as necessidades de operação da empresa. Os poucos procedimentos administrativos formalizados e implantados são, constantemente, desrespeitados pelo presidente e, além disso, eles parecem ainda não refletir a realidade da empresa. Não obstante, através de árduo trabalho, os diretores vêm tentando minimizar a resistência do proprietário-gestor e, simultaneamente, aumentar o grau de formalização da organização. Tal empenho vem sendo conduzido com auxílio de uma consultoria contratada.

O conservadorismo também parece afetar a profissionalização da administração da empresa na medida em que o proprietário-gestor estima por uma diretoria familiar, a qual deve demonstrar atitudes de confiança e lealdade. Recentemente, o presidente contratou um assessor direto com muita experiência na área industrial do setor em questão. No entanto, ao que pareceu, o fator decisivo para sua contratação foi o fato de ele ter crescido junto com os atuais diretores e de já ter trabalhado no passado nessa empresa. Essa pessoa é considerada, praticamente, como membro da família. Contudo, os demais quadros da hierarquia organizacional seguem padrões profissionais de contratação. Os atuais diretores acreditam que seus descendentes, ao assumirem os cargos de diretoria em um futuro próximo, deverão estar adequadamente preparados profissionalmente, inclusive com experiência em outras organizações, além de realmente desejarem seguir carreira na empresa da família.

O elemento estratégico classificado como investimentos em tecnologia também se demonstrou influenciável pelo conservadorismo. O proprietário-gestor apresenta fortes traços de inovação e intenso desejo de investir em novas tecnologias, assim como de atualizar as existentes. Apesar de a diretoria decidir por não adquirir um determinado maquinário, é comum o fato de o presidente desrespeitar essa decisão e realizar tal compra. Por tudo isso, ele acaba efetivando vultosos investimentos, por teimosia e apego às práticas tradicionais de gestão, eivadas de percepção de cunho personalista, comprometendo a situação da empresa. Para se compreender tal questão, tome-se a crescente complexidade do maquinário que, não raro, exige a alteração nas instalações físicas da organização e até a compra de equipamentos auxiliares aos processos produtivos relacionados à nova máquina. Já em relação aos sistemas informatizados, o presidente apresenta grande resistência à formalização dos processos e das informações, principalmente por achar que são procedimentos que poderão comprometer a velocidade da empresa. Conforme depoimentos dos dirigentes estratégicos, o proprietário-gestor

sempre afirma que no passado a empresa sempre funcionou, eficientemente, de maneira mais informal.

Em relação à **tendência à centralização** verificou-se que todas as afirmações confirmaram a existência de tal característica personalista de gestão em todos os seus quesitos dimensionados. Notou-se que a centralização é mais intensa para as decisões não rotineiras. Contudo, algumas sentenças demonstraram que para assuntos específicos de cada diretoria há autonomia para decidir mas, independentemente disso, tal fato não refreia a interferência do proprietário-gestor.

Percebeu-se que essa tendência à centralização atinge a estrutura organizacional da empresa em questão. As estruturas hierárquica e familiar se confundem, apenas, na cúpula da pirâmide organizacional. De acordo com declarações dos dirigentes, há momentos em que essa característica aparece de maneira muito intensa, mas é tolerada pela diretoria devido ao imenso respeito que todos os seus membros nutrem pelo proprietário-gestor, uma vez que ele, além de presidente, também é o patriarca da família. A distribuição da autoridade só foi realmente efetivada quando atestada a relação de confiança, um longo processo que se desenvolveu por anos e pelo qual os atuais dirigentes tiveram que passar até seu pleno estabelecimento. Apenas recentemente a cúpula estratégica vem percebendo atitudes de descentralização na estrutura organizacional.

Outra variável dependente que também demonstrou ser afetada por essa característica é a estrutura de decisão - centralização. Percebeu-se que, para as decisões rotineiras, o grau de autonomia dos dirigentes estratégicos é elevado. Para as decisões que envolvem questões mais estratégicas, eles se sentem obrigados a comunicá-las ao presidente da empresa. Já nas decisões que envolvem altos investimentos, propostas de

mudanças radicais, dentre outras, a posição final da empresa é definida pelo seu proprietário-gestor.

A profissionalização da administração é outro elemento estratégico que também pareceu ser afetado por essa característica personalista de gestão. Os principais critérios para a seleção de um dirigente estratégico dessa empresa parecem estar mais subordinados ao elo familiar do que às qualificações profissionais. Portanto, mantém-se, dessa forma, o controle decisório dentro da própria família. Verificou-se, como já mencionado anteriormente, que, até mesmo no momento de contratar um consultor interno, o critério escolhido pelo proprietário-gestor para selecionar esse indivíduo foi seu relacionamento com a família e o grau de confiança que ele poderia depositar nesse contratado.

A variável dependente designada investimentos em tecnologia também demonstrou ser outro elemento estratégico suscetível a essa característica. Percebeu-se que o presidente da empresa apresenta grande interesse em manter a organização sempre atualizada tecnologicamente e seu ímpeto pela aquisição de máquinas e equipamentos não consegue ser refreado pelos dirigentes estratégicos da empresa.

A característica personalista de gestão identificada como **autoritarismo** apresentou-se de forma proeminente. Apesar disso, em nenhum momento percebeu-se qualquer sentença relacionada a reações de hostilidade a movimentos de contestação ou a ações desencorajadoras e punitivas em relação a erros cometidos no trabalho. Pelo contrário, os dirigentes são incentivados a não postergar decisões, independentemente de elas não se mostrarem adequadas para a empresa. O proprietário-gestor da empresa GAMA evidenciou ser poderoso para qualquer enfrentamento, mas não ao ponto de inibir argumentações. As bases desse poder se firmam na relação de respeito familiar existente entre ele e seus dirigentes estratégicos.

Inferiu-se que a estrutura organizacional é afetada por esse acentuado autoritarismo pois, apesar de haver distribuição de autoridade no nível da diretoria, ela é, freqüentemente, enfraquecida por atitudes autoritárias do proprietário-gestor. Por diversas vezes transcorreram-se ações sem embasamento racional. A reação dos diretores diante desses eventos, apesar de discussões e protestos, é de tolerância e aceitação. Tal fato origina-se na confusão que se estabeleceu entre as estruturas organizacional e familiar dentro do ambiente da organização.

A estrutura de decisão, no tocante apenas à dimensão da centralização, também é um elemento estratégico influenciado por essa característica de gestão. Apesar de os dirigentes receberem autonomia para decidir, freqüentemente suas decisões não são apoiadas pelo proprietário-gestor que, além de tudo, também apresenta reações contrárias a elas. A delegação de autoridade pareceu ser concedida mediante demonstrações de confiança e lealdade. Tais atributos também pareceram influenciar os caminhos da profissionalização da administração, posto que qualificação e experiência profissionais são menos importantes para os integrantes da cúpula estratégica. Outro elemento estratégico bastante afetado pelo autoritarismo refere-se aos investimentos em tecnologia. Apesar de a empresa externar uma inclinação para a atualização tecnológica constante, nem sempre tal processo é baseado em ações racionais; pelo contrário, em arbitrariedade e inconsistência. Tal ação, se por um lado, mantém a empresa tecnologicamente na ponta, por outro ocasiona graves problemas operacionais e alto comprometimento financeiro.

A variável independente definida como **informalidade** demonstrou ser contumaz na empresa em tela. Aproximadamente 96% das sentenças relacionadas a ela confirmaram sua existência. A exceção reside no fato de que recentemente a empresa delineou e formalizou seu organograma. Contudo, os dirigentes estratégicos acreditam que tal esforço ainda carece de confiabilidade, efetividade e divulgação apropriada. Ao que pareceu, a diretoria vem tentando minimizar alguns aspectos dessa variável, mas encontra

resistência por parte do presidente, que acredita que a padronização e a formalização podem vir a engessar o dinamismo e a flexibilidade da empresa.

Essa variável afeta a estrutura organizacional uma vez que a relação entre os dirigentes estratégicos é bastante informal e baseada em relacionamentos carregados de confiança. Todos afirmaram que, na ausência de algum dos dirigentes, os outros tomam as decisões não pertinentes às suas próprias áreas de atuação. Esse fato é bem aceito e praticado por todos eles, os quais possuem a filosofia de não permitir que a empresa estacione em momento algum. Essa informalidade advém, principalmente, da razão de serem todos parentes com a extensão de seus relacionamentos no ambiente de trabalho para os momentos de lazer. Apesar de haver essa interferência tácita no quesito distribuição da autoridade, notou-se que a estrutura organizacional se encontra adaptada a essa situação. Outro quesito observado relaciona-se ao processo de comunicação, que demonstrou ser rápido, informal e flexível. Apesar de propiciar um ambiente dinâmico, a diretoria acredita que, cada vez mais, é necessário desenvolver e delinear um sistema de comunicação mais claro, formal e preciso entre os diferentes níveis administrativos. Na tentativa de delinear tal sistema, a empresa encontra-se em fase de implantação de comunicação interna informatizada. Ao que pareceu, esse procedimento vem sendo implementado sem prévio planejamento e adequado treinamento de seus usuários, acarretando em utilização inapropriada.

Além disso, a estrutura organizacional também pareceu ser influenciada no item relacionado ao delineamento do sistema de informações estratégicas, assim como seus dados. Apesar de a empresa GAMA não explicitar e divulgar sua direção e rumos de forma sistematizada, ela vem tentando, com auxílio de uma consultoria, mudar essa característica. Mas, no presente momento, as poucas informações levantadas e disponibilizadas estão acessíveis apenas para a cúpula da organização. O delineamento das atividades de todos os níveis existentes da empresa, outro quesito da estrutura

organizacional, também mostrou-se influenciável pela informalidade. Finalmente, ainda em relação à estrutura organizacional, apenas recentemente, também com o auxílio de terceiros contratados, a empresa vem tentando distinguir formalmente as funções e responsabilidades de cada membro, mas ainda é um processo que encontra-se em fase de alterações e ajustes.

A variável dependente classificada como estrutura de decisão, em relação à dimensão da formalização, é afetada por essa característica personalista de gestão. A maioria das idéias surge de maneira muito informal, seja em diálogos durante o expediente, seja nas reuniões familiares nos finais de semana e feriados. Essas idéias, de um modo geral, originam-se da percepção que o proprietário-gestor parece possuir em relação ao seu negócio e ao setor em que atua. Houve momentos em que os dirigentes tentaram formalizar essas conversas em reuniões semanais e, apesar de haver um consenso em relação aos seus efeitos positivos, seus esforços foram infrutíferos. Sendo assim, verificou-se que as regras e informações gerenciais, assim como os processos de comunicação, ainda são muito informais. Como exemplos, citam-se o fato de o planejamento estratégico ser realizado de maneira informal e o fato de inexistir orçamento de capital. Notou-se que os poucos procedimentos formalizados na empresa, na sua maioria implementados por consultorias contratadas, não representam mais a realidade da organização. Os dirigentes estratégicos vêm tentando formalizar alguns processos e informações de forma a direcionar seus liderados em condições de menor incerteza e insegurança. Todavia, essa preocupação parece não ser compartilhada pelo presidente da empresa. O grau de informalidade nessa organização atinge dimensões tais que se refletem, por exemplo, na crença dos diretores em “forças” sobrenaturais auxiliando e guiando a empresa para os caminhos certos. Conforme colocações de todos os entrevistados, apenas uma força dessa natureza poderia justificar o sucesso dessa empresa, quando analisado o grau em que suas comunicações e procedimentos são escritos, arquivados, aplicados e divulgados.

A variável dependente definida como profissionalização da administração pareceu ser influenciada pela informalidade do proprietário-gestor em dois momentos distintos. No primeiro, relacionou-se ao fato de que os requisitos considerados na contratação de dirigentes estratégicos são muito subjetivos e informais. É um procedimento que depende exclusivamente da percepção do presidente. No segundo momento, verificou-se que, mesmo na contratação do seu atual consultor interno, ele buscou, primeiramente, um profissional com vínculos de amizade, em quem ele poderia depositar confiança e contar com atitudes de lealdade. Todo esse processo de admissão foi realizado de maneira muito informal, inclusive sem a consulta prévia aos seus dirigentes estratégicos.

O elemento estratégico, outra variável dependente, relacionado a investimentos em tecnologia também revelou ser influenciado por essa característica. Os investimentos mais recentes em sistemas informatizados, os quais estão sendo implantados por consultorias contratadas, vêm sendo severamente questionados pelo proprietário-gestor, pois ele acredita que a formalização de tais procedimentos pode vir a engessar a empresa, tornando-a menos dinâmica e lenta. A empresa não estipula níveis de investimento em máquinas e equipamentos. A despeito disso, o grau de atualização tecnológica é elevado, pois o presidente da organização apresenta um interesse pessoal muito grande em tecnologia. Assim sendo, o proprietário-gestor realiza constantes investimentos em maquinário e, geralmente, são ações que carecem de planejamento adequado.

Definitivamente, o proprietário-gestor da organização GAMA possui todos os quesitos que definem o que é um **rápido tomador de decisão**. Suas decisões são subjetivas, intuitivas e, em regra, baseadas em poucas informações. Apesar de tal filosofia ser aceita pelos dirigentes estratégicos da empresa, eles buscam delinear sistemas de informações estratégicas com o objetivo de substanciar melhor suas decisões.

Essa característica influencia o interesse que o presidente possui em manter a estrutura organizacional, uma das variáveis dependentes deste estudo, pouco formalizada e com poucos níveis hierárquicos, possibilitando rapidez e dinamismo na tomada de decisão. A distância a ser percorrida do topo da hierarquia até sua base é muito curta. O proprietário-gestor incentiva que seus dirigentes estratégicos tomem decisões de forma muito rápida, mesmo que isso implique em erros, os quais, quando evidenciados, devem ser contornados no futuro.

A variável dependente estabelecida como estrutura de decisão também pareceu ser influenciada por esse traço personalista de gestão. A dimensão da centralização foi verificada no momento em que os dirigentes estratégicos, além de possuírem autonomia para decidirem em questões concernentes às suas próprias áreas, também decidem nas outras áreas, evidenciando dessa forma o envolvimento ativo da diretoria nas tomadas de decisão. Tal fato pareceu ser possível devido ao alto grau de informalidade que existe nas relações entre os diretores e o presidente da empresa, todos membros da família. Em relação ao quesito formalização, percebeu-se que o proprietário-gestor apresenta intensa preocupação em manter a empresa decidindo de forma rápida e dinâmica. Por esse motivo, ele demonstra resistência em formalizar as informações e processos pois, na sua visão, essa questão representa um entrave à fluidez das decisões na organização.

Quase todas as sentenças, aproximadamente 95%, relacionadas à variável de **resistência a mudança** foram contrárias a sua existência na empresa GAMA. A única sentença que pareceu confirmar essa variável relacionou-se ao fato de o proprietário-gestor demonstrar resistência em investir em novas linhas de produtos que não possuam na sua composição básica o algodão, principal matéria-prima utilizada pela empresa. Essa é uma percepção de mercado, ou seja, uma macro-visão; ele acredita que o algodão sempre representará posição estratégica para a indústria de vestuário, principalmente para os países que apresentam clima mais quente. Entretanto, verificou-se que essa sentença

não apresenta qualquer relação de influência com os elementos estratégicos selecionados para este estudo.

De acordo com a totalidade das sentenças analisadas, notou-se forte tendência para a **visão de curto prazo**. O proprietário-gestor apresenta visão imediatista e direcionada para um curtíssimo prazo. Tamanha é sua percepção imediatista que os dirigentes estratégicos, sem exceção, acreditam estar sob uma influência sobrenatural capaz de encaminhar a empresa para o caminho certo. Apenas recentemente, seus dirigentes estratégicos vêm tentando implementar uma forma embrionária de planejamento estratégico. O presidente, apesar da idade avançada, ainda não preparou o processo sucessório da empresa, evidenciando que não há preocupação aparente com a continuidade da organização no longo prazo. Verificou-se ainda que esse fato é motivo de preocupação para os dirigentes e futuros herdeiros da organização.

Averiguou-se que essa característica personalista de gestão mostrou influenciar a estrutura organizacional da empresa, mais especificamente em relação ao delineamento de informações estratégicas. Como a maioria das decisões, principalmente as de cunho estratégico, são imediatistas e voltadas para empreitadas de curta duração, não há preocupação e interesse, por parte do presidente, em se municiar de informações. Também não foi verificado interesse em formalizar as tomadas de decisão. Todo esforço direcionado para o tratamento das informações acontece por iniciativa dos dirigentes estratégicos que, além de tudo, ainda devem lutar contra a resistência do proprietário-gestor.

Tudo levou a crer que a dimensão da centralização que operacionaliza a variável estrutura de decisão é afetada por essa característica. Por diversas vezes, os entrevistados declararam haver grande pressão, por parte do proprietário-gestor, para que a tomada de decisão aconteça de maneira imediata e dinâmica. Por outro lado, percebeu-se que essa

forma de decidir incomoda, sobremaneira, os dirigentes estratégicos, os quais acreditam que o ideal seria buscar apoio em mais informações antes de tomar determinadas decisões. Assim sendo, apesar de eles possuírem um elevado grau de autonomia para decidir, esse procedimento não acontece, ao que pareceu, na forma desejada. Ainda em relação à estrutura de decisão, a dimensão da formalização também é influenciada por essa característica. Não existe qualquer planejamento oficializado dentro da empresa, seja para o curto prazo ou longo prazo. O pouco material escrito e arquivado encontra-se restrito à diretoria e não há divulgação dessas informações para o restante da organização. Os dirigentes estratégicos vêm tentando traçar e formalizar, com auxílio de terceiros contratados, planos e estratégias para o período de, pelo menos, um ano. A despeito disso, o esforço empregado na tentativa de maior formalização das informações é muito intenso, mas nem sempre compensador.

Outra variável dependente que pareceu ser influenciada por essa característica é aquela relacionada com investimentos em tecnologia. O presidente da empresa não apresentou visão estratégica de longo prazo para o quesito tecnologia. Não existem níveis de investimentos pré-estabelecidos. Apesar disso, uma de suas filosofias de competitividade é a tecnologia; ele preza e investe em um parque fabril tecnologicamente atualizado. A compra de máquinas e equipamentos não segue critérios lógicos, e sim intuitivos. Observou-se que esse fato, por um lado, impacta negativamente a administração da empresa, pois esses investimentos são realizados sem planejamento, ocasionando elevado comprometimento financeiro e problemas relacionados à infraestrutura. Contudo, de outra feita, esse fato torna o grau de atualização tecnológica dessa organização muito elevado.

A variável independente intitulada **familiares na gestão** foi exaustivamente mencionada. Todas as sentenças relacionadas a ela confirmam a existência dessa característica na empresa em tela. Toda a alta cúpula da empresa é ocupada por dirigentes

familiares. O conselho de administração também é composto por membros da família e, conforme declarações, ele existe apenas para cumprir as exigências legais impostas às organizações de capital aberto. Ao mesmo tempo, a empresa não possui parentes em cargos não estratégicos, pois as experiências passadas foram desastrosas. Algumas declarações evidenciaram que, apesar de haver, em regra, uma fusão entre os interesses da família e os da empresa, a saúde financeira da organização é prioritária.

Verificou-se que a estrutura organizacional é muito influenciada por essa característica. Todos os diretores são parentes e, como salientado anteriormente, a hierarquia familiar e a organizacional se fundem. A diretoria da empresa GAMA sempre foi familiar. Por tudo isso, as diretorias atuam em suas áreas específicas e, quando necessário, nas outras. Não há qualquer tipo de constrangimento nesse particular. A proximidade dos dirigentes estratégicos, assim como sua convivência muito íntima, é que tornam, apesar dessas interferências, a coordenação entre as diferentes diretorias eficiente. Seus relacionamentos são baseados em muita confiança, proximidade, carinho, dedicação e respeito, pois todos são membros da mesma família. A distribuição de autoridade acontece por parte do proprietário-gestor mais pela confiança e lealdade em seus parentes próximos do que pela própria competência profissional de cada um deles. Independentemente disso, os diretores evidenciaram que há momentos em que eles percebem que o presidente demonstra uma certa falta de credibilidade em relação às suas competências profissionais.

Em relação à estrutura de decisão, percebeu-se que apenas o quesito centralização é influenciado por esse traço de gestão. O grau de autonomia que os dirigentes estratégicos possuem encontra-se diretamente ligado ao fato de eles serem familiares, sinônimo de pessoas confiáveis, dedicadas, leais, honestas e, acima de tudo, obedientes às decisões, mesmo que irracionais, do proprietário-gestor. Por diversas vezes, percebeu-se que os dirigentes estratégicos e o proprietário-gestor se envolvem em relacionamentos

políticos muito intensos e aqueles que detêm o carinho especial do presidente também dispõem de maior poder de argumentação perante ele. Os diretores que são preteridos vêm tentando, aos poucos, minimizar essa característica personalista de gestão do proprietário-gestor da empresa GAMA.

Outro elemento estratégico afetado por essa característica é a profissionalização da administração. Um dos diretores entrevistados se questiona em relação ao cargo que exerce, ele não sabe se o posto por ele ocupado se deve à sua competência profissional ou ao fato de ele ser o sobrinho do proprietário-gestor. Os requisitos pessoais parecem ficar acima da qualificação adquirida em instituições formais de ensino. O proprietário-gestor preza muito mais questões de confiança, lealdade e honestidade do que formação profissional específica para os cargos de diretoria. Recentemente, o presidente contratou um consultor interno. Como já mencionado, esse elemento possui grande experiência no setor têxtil e na gestão de negócios. No entanto, por tudo que foi dito, ele é um antigo amigo da família e, há anos, trabalhou na empresa como funcionário contratado. Assim sendo, o presidente pôde construir uma relação muito íntima com esse profissional e, mais uma vez, percebeu-se que critérios pessoais possuem um peso considerável na escolha de profissionais para a cúpula da organização.

Outra característica de gestão constatada, de forma significativa, foi o **paternalismo**. Essa característica é intensamente percebida, em relação à diretoria. Apesar disso, a contratação do pessoal operacional segue o critério da qualificação técnica, antes de qualquer outro atributo. Como reflexo disso, a postura do proprietário-gestor parece ser bastante impessoal em relação ao nível operacional da empresa. No entanto, a diretoria demonstra ser aberta no seu relacionamento com os funcionários permitindo, constantemente, situações de quebra de hierarquia.

Esse traço personalista de gestão também pareceu influenciar a estrutura organizacional da empresa GAMA. A distribuição de autoridade no nível de diretoria, conferida pelo presidente dessa organização, parece se pautar mais por critérios de confiança, lealdade e proximidade do que pela própria competência profissional da diretoria. Como consequência desse fato, verificou-se que por serem relações predominadas pelo afetivo e, não raro, pelo irracional, a autoridade conferida torna-se comprometida, e por vezes, desrespeitada pelo próprio presidente. Nesse momento, também se percebeu que a estrutura de decisão, mais especificamente a questão da centralização, é afetada. Desse modo, notou-se que os dirigentes estratégicos aceitam decisões irracionais, tomadas pelo proprietário-gestor, apenas por questões de respeito e carinho ao mais velho da família.

A variável profissionalização da administração demonstrou ser influenciada por essa característica. Apurou-se que, para as diretorias, a confiança e a colaboração, bem como a sintonia com o patriarca, situam-se acima das qualificações profissionais.

Por último, como já constatado nas análises anteriores, o traço classificado como **hábito ao protecionismo estatal** também foi de difícil dimensionamento. Como nos casos anteriores, as sentenças levantadas para essa característica não puderam sustentar uma base de análise consistente. Apesar disso, demonstra-se a seguir o posicionamento da empresa GAMA em relação a essa questão:

a) algumas empresas têxteis brasileiras perderam credibilidade no mercado internacional. Tal fato acabou por refletir negativamente naquelas que se empenham em cumprir os acordos de venda realizados para o exterior. Outro sério problema relaciona-se ao fato de o país não oferecer continuidade nos programas destinados às exportações;

- b) apesar de utilizar fontes de financiamento oferecidas por instituições públicas de fomento, ainda assim os juros no Brasil estão muito elevados. As empresas que conseguem captar no exterior negociam taxas mais competitivas. Por outro lado, a dívida em moeda estrangeira pode gerar um custo maior, caso a empresa realize proteção contra variações cambiais;
- c) o custo para se produzir no país é muito elevado. A onerosa carga tributária, a deteriorada infra-estrutura do Brasil e a falta de ética, por parte de alguns representantes do setor público na utilização dos recursos, representam desvantagens para as organizações brasileiras. Diversos concorrentes da indústria têxtil operam muito com a evasão fiscal, comprometendo a competitividade daquelas que operam dentro da legalidade;
- d) o protecionismo, por parte do governo, em relação às indústrias têxteis que se localizam em pólos industriais, como no Nordeste, representa uma falta de equidade no relacionamento entre o Estado e as empresas situadas fora desses centros;
- e) os fabricantes de máquinas e equipamentos para esse setor, em geral, são estrangeiros. Ao mesmo tempo, o Brasil não apresenta condições para desenvolver empresas competitivas nessa área;
- f) a produção do setor têxtil vem apresentando um declínio ao longo dos últimos anos. Confortante é o fato de o vestuário representar uma das necessidades básicas do ser humano. Atualmente, os produtos da indústria têxtil estão sendo considerados *commodities*. Com baixos valores agregados e sem tecnologias de ponta. A indústria apenas fornece matéria prima para o segmento de vestuário que por sua vez também entrou em um processo de plena massificação. Na escala do consumo, coloca-se como

uma indústria que perdeu posição para produtos como o telefone celular e os jogos eletrônicos;

g) o setor sempre foi muito desunido. Apenas recentemente alguns esforços vêm sendo empreendidos pela ABIT, mas seus resultados ainda não são percebidos na dimensão necessária.

4.2. Consolidação dos Casos

Neste tópico, após a análise individual de cada um dos casos pesquisados, realiza-se a sua consolidação. Os casos serão consolidados de acordo com as relações de influência encontradas entre as características personalistas de gestão e os quesitos que constituem os elementos estratégicos organizacionais propostos para este estudo.

Inicialmente, logo abaixo, apresenta-se um quadro demonstrativo, Quadro 1, que foi elaborado com o objetivo de evidenciar de forma clara algumas informações gerais de cada uma das empresas pesquisadas.

QUADRO 1 – INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE AS EMPRESAS PESQUISADAS

INFORMAÇÕES GERAIS	EMPRESAS		
	ALFA	BETA	GAMA
Anos de Atividade	44	49	66
Tamanho (BNDES)	Média Empresa	Média Empresa	Grande Empresa
Número de Funcionários	200	290	1.200
Controle Acionário	Familiar	Familiar	Familiar
Tipo de Propriedade	Limitada	Sociedade Anônima – capital fechado	Sociedade Anônima – capital aberto
Dirigentes Estratégicos	Familiar	Familiar e Profissional	Familiar
Presidência	Fundador	Herdeiro – 2ª geração	Herdeiro – 3ª geração
Processo Sucessório	Existe	Não existe	Não existe
Principais Produtos	Passamanaria: Elásticos, sarjados, cordões, gregas, metálicos, <i>soutache</i>	Passamanaria: Fitas decorativas, Elásticos e fitas automotivas	Tecidos
Exportação	-	40% das Vendas	30% da Vendas

FONTE: A autora

A seguir, para a execução da consolidação dos casos, elaboraram-se três instrumentos. O primeiro é relativo ao Quadro 2; nessa ferramenta, classificam-se em siglas as variáveis dependentes conforme cada um de seus quesitos constitutivos.

O segundo instrumento, Quadros 3 a 11, foi construído a partir das tabelas utilizadas para a análise individual de cada um dos casos, constantes do ANEXO 8. Dessa forma, desenvolveram-se quadros consolidados para cada uma das características personalistas de gestão propostas neste estudo, indicando sua influência, ou não, sobre os parâmetros estratégicos adotados.

A última ferramenta, Quadros 12 a 20, demonstra a influência que cada um dos quesitos constituintes das características personalistas de gestão exerce sobre as variáveis dependentes dos casos analisados. Nesse instrumento, associam-se as análises individuais de cada empresa (tópicos: 4.1.1.2, 4.1.2.2, 4.1.3.2) conforme as siglas indicadas no Quadro 2, logo abaixo.

QUADRO 2 – CLASSIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS DEPENDENTES

VARIÁVEIS DEPENDENTES	SIGLA	QUESITOS CONSTITUTIVOS
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	EO - 1	Distribuição de autoridade
	EO - 2	Especificação das atividades de todos os níveis existentes na organização
	EO - 3	Delineamento do sistema de comunicação entre os diferentes níveis administrativos
	EO - 4	Delineamento do sistema de informações estratégicas e seus dados
	EO - 5	Estabelecimento da coordenação
ESTRUTURA DE DECISÃO: Centralização	EDc	Grau de autonomia que os dirigentes estratégicos possuem para decidir sem necessitar de aprovação do superior hierárquico
ESTRUTURA DE DECISÃO: Formalização	EDf	Grau em que as comunicações e procedimentos são escritos e arquivados, assim como aplicados e divulgados
PROFISSIONALIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO	PA	Principais requisitos considerados na contratação de dirigentes estratégicos: Qualificação adquirida em instituições formais de ensino; Prática da atividade ao longo do tempo
INVESTIMENTOS EM TECNOLOGIA	IT - 1a	Planejamento para a aquisição/substituição de máquinas e equipamentos
	IT - 1b	Planejamento para a aquisição/substituição de sistemas de informação

FONTE: A autora

- CONSERVADORISMO:

QUADRO 3 – INFORMAÇÃO COMPARATIVA: CONSERVADORISMO

	NÚMERO DE SENTENÇAS (%)		
	EMPRESAS		
	ALFA	BETA	GAMA
(+)	9	12	63
(-)	91	88	37
VARIÁVEIS DEPENDENTES INFLUENCIADAS			
	ALFA	BETA	GAMA
Estrutura Organizacional	S	N	S
Estrutura de Decisão:			
Centralização	N	N	S
Formalização	N	N	S
Profissionalização	S	N	S
Investimentos em Tecnologia	S	N	S

FONTE: A autora

(+)Sentenças que confirmam haver a variável

(-)Sentenças que confirmam o oposto à variável

(S)Variável independente influencia variável dependente

(N)Variável independente não influencia variável dependente

QUADRO 12 – INFLUÊNCIA DOS QUESITOS CONSTITUINTES DO CONSERVADORISMO SOBRE OS QUESITOS CONSTITUINTES DAS VARIÁVEIS DEPENDENTES

DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA	ALFA	BETA	GAMA
Grande apego ao tradicional, práticas tradicionais são tabus intocáveis	IT - 1a PA	-	EO - 1 EDc EDf PA IT - 1a IT - 1b
Estima a situações já estabelecidas	-	-	EO - 1 EDc EDf IT - 1a IT - 1b
Oposição a mudanças em processos internos	-	-	EDc EDf IT - 1b
Resistência a dividir o controle da empresa	EO - 1 PA	-	EO - 1 EDc PA

FONTE: A autora

• TENDÊNCIA A CENTRALIZAÇÃO:

QUADRO 4 – INFORMAÇÃO COMPARATIVA: TENDÊNCIA À CENTRALIZAÇÃO

	NÚMERO DE SENTENÇAS (%)		
	EMPRESAS		
	ALFA	BETA	GAMA
(+)	37	23	100
(-)	63	77	0
VARIÁVEIS DEPENDENTES INFLUENCIADAS			
	ALFA	BETA	GAMA
Estrutura Organizacional	S	S	S
Estrutura de Decisão:			
Centralização	S	N	S
Formalização	N	N	N
Profissionalização	S	N	S
Investimentos em Tecnologia	N	N	S

FONTE: A autora

(+)Sentenças que confirmam haver a variável

(-)Sentenças que confirmam o oposto à variável

(S)Variável independente influencia variável dependente

(N)Variável independente não influencia variável dependente

QUADRO 13 – INFLUÊNCIA DOS QUESITOS CONSTITUINTES DA TENDÊNCIA À CENTRALIZAÇÃO SOBRE OS QUESITOS CONSTITUINTES DAS VARIÁVEIS DEPENDENTES

DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA	ALFA	BETA	GAMA
Estruturas de decisão centralizadas, personalistas e de caráter tradicional	EO - 1	-	EO - 1 EDc IT - 1a
Delegação e descentralização são limitadas	EO - 1 EDc	-	EDc
A autoridade é muito menor que a responsabilidade exigida	-	-	-
A hierarquia não refreia as atitudes de intervenção	-	-	EO - 1
Forte percepção de independência à hierarquia	-	-	EO - 1 IT - 1a
Grande distância de poder entre os trabalhadores e o proprietário-gestor	-	-	-
O proprietário-gestor é o líder, concentra mais poder e toma as decisões fundamentais	EO - 1 EDc	EO - 1	EO - 1 EDc IT - 1a
O proprietário-gestor atua pessoalmente, de forma constante	EO - 1	-	EO - 1 IT - 1a
O controle familiar ocorre tanto nas decisões fundamentais como nos assuntos rotineiros	EO - 1 EDc	EO - 1	EO - 1 EDc

	PA		PA
--	----	--	----

FONTE: A autora

• AUTORITARISMO:

QUADRO 5 – INFORMAÇÃO COMPARATIVA: AUTORITARISMO

	NÚMERO DE SENTENÇAS (%)		
	EMPRESAS		
	ALFA	BETA	GAMA
(+)	20	0	88
(-)	80	100	12
VARIÁVEIS DEPENDENTES INFLUENCIADAS			
	ALFA	BETA	GAMA
Estrutura Organizacional	S	N	S
Estrutura de Decisão:			
Centralização	S	N	S
Formalização	N	N	N
Profissionalização	S	N	S
Investimentos em Tecnologia	N	N	S

FONTE: A autora

(+)Sentenças que confirmam haver a variável

(-)Sentenças que confirmam o oposto à variável

(S)Variável independente influencia variável dependente

(N)Variável independente não influencia variável dependente

QUADRO 14 – INFLUÊNCIA DOS QUESITOS CONSTITUINTES DO AUTORITARISMO SOBRE OS QUESITOS CONSTITUINTES DAS VARIÁVEIS DEPENDENTES

DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA	ALFA	BETA	GAMA
Subordinados devem tolerar e se adequar a mensagens, mesmo que contraditórias	-	-	EO - 1 EDc IT - 1a
Proprietário-gestor tem o direito de ser inconsistente	-	-	EO - 1 EDc IT - 1a
Proprietário-gestor é muito poderoso para ser confrontado	-	-	EO - 1 EDc IT - 1a
As ordens são arbitrárias, pessoais e sem embasamento necessariamente racional	-	-	EO - 1 EDc IT - 1a
O erro é tratado de forma desencorajadora e punitiva	-	-	-
Hostilidade em relação a movimentos de contestação	-	-	-
A autoridade é conquistada com o tempo e só é concedida após demonstrações de confiança e lealdade	EO - 1 EDc PA	-	EO - 1 EDc PA

FONTE: A autora

- INFORMALIDADE:

QUADRO 6 – INFORMAÇÃO COMPARATIVA: INFORMALIDADE

	NÚMERO DE SENTENÇAS (%)		
	EMPRESAS		
	ALFA	BETA	GAMA
(+)	78	36	96
(-)	22	64	4
VARIÁVEIS DEPENDENTES INFLUENCIADAS			
	ALFA	BETA	GAMA
Estrutura Organizacional	S	S	S
Estrutura de Decisão:			
Centralização	S	N	N
Formalização	S	N	S
Profissionalização	N	N	S
Investimentos em Tecnologia	S	N	S

FONTE: A autora

(+)Sentenças que confirmam haver a variável

(-)Sentenças que confirmam o oposto à variável

(S)Variável independente influencia variável dependente

(N)Variável independente não influencia variável dependente

QUADRO 15 – INFLUÊNCIA DOS QUESITOS CONSTITUINTES DA INFORMALIDADE SOBRE OS QUESITOS CONSTITUINTES DAS VARIÁVEIS DEPENDENTES

DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA	ALFA	BETA	GAMA
Estima por uma estrutura organizacional hierárquica simples, fluida, informal, pouco verticalizada, achatada	EO - 1	EO - 1 EO - 3	IT - 1b
Apreço por regras e informações gerenciais informais e redução significativa do número de regras	EO - 2 EO - 3 EO - 5 EDc EDf IT - 1b	-	EO - 1 EO - 2 EO - 3 EO - 4 EO - 5 EDf PA IT - 1b
Comunicação mais rápida, menos formal e flexível	EO - 2 EO - 3 EO - 5 EDc EDf IT - 1b	-	EO - 1 EO - 3 EO - 4 EO - 5 EDf IT - 1b
Não explicita e divulga corretamente as direções e rumos da empresa, deixando os liderados em uma condição de incerteza e insegurança	EO - 4	-	EO - 4 EDf
Considera instrumentos escritos como mera formalidade	-	-	-

Funções e responsabilidades de cada membro não são distinguidas com clareza	EO - 1 EO - 2	-	EO - 2 EDf
---	------------------	---	---------------

FONTE: A autora

- RÁPIDA TOMADA DE DECISÃO:

QUADRO 7 – INFORMAÇÃO COMPARATIVA: RÁPIDA TOMADA DE DECISÃO

		NÚMERO DE SENTENÇAS (%)		
		EMPRESAS		
		ALFA	BETA	GAMA
(+)		82	38	100
(-)		18	62	0
VARIÁVEIS DEPENDENTES INFLUENCIADAS				
		ALFA	BETA	GAMA
Estrutura Organizacional		S	S	S
Estrutura de Decisão:				
Centralização		S	N	S
Formalização		S	N	S
Profissionalização		N	N	N
Investimentos em Tecnologia		S	S	N

FONTE: A autora

(+)Sentenças que confirmam haver a variável

(-)Sentenças que confirmam o oposto à variável

(S)Variável independente influencia variável dependente

(N)Variável independente não influencia variável dependente

QUADRO 16 – INFLUÊNCIA DOS QUESITOS CONSTITUINTES DA RÁPIDA TOMADA DE DECISÃO SOBRE OS QUESITOS CONSTITUINTES DAS VARIÁVEIS DEPENDENTES

DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA	ALFA	BETA	GAMA
Decisões subjetivas, intuitivas, com poucas informações	IT - 1a	-	EO - 1 EDf
Decisões acontecem de forma rápida e continuada, buscando soluções pouco inovadoras, porém eficientes para a sobrevivência	EO - 1 EDc	-	EO - 1 EDc
Envolvimento ativo dos dirigentes superiores	EDc EDf	EO - 4 IT - 1b	EO - 1 EDc

FONTE: A autora

• RESISTÊNCIA À MUDANÇA:

QUADRO 8 – INFORMAÇÃO COMPARATIVA: RESISTÊNCIA À MUDANÇA

NÚMERO DE SENTENÇAS (%)			
EMPRESAS			
	ALFA	BETA	GAMA
(+)	0	0	5
(-)	100	100	95
VARIÁVEIS DEPENDENTES INFLUENCIADAS			
	ALFA	BETA	GAMA
Estrutura Organizacional	N	N	N
Estrutura de Decisão:			
Centralização	N	N	N
Formalização	N	N	N
Profissionalização	N	N	N
Investimentos em Tecnologia	N	N	N

FONTE: A autora

(+)Sentenças que confirmam haver a variável

(-)Sentenças que confirmam o oposto à variável

(S)Variável independente influencia variável dependente

(N)Variável independente não influencia variável dependente

QUADRO 17 – INFLUÊNCIA DOS QUESITOS CONSTITUINTES DA RÁPIDA TOMADA DE DECISÃO SOBRE OS QUESITOS CONSTITUINTES DAS VARIÁVEIS DEPENDENTES

DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA	ALFA	BETA	GAMA
Aversão à incerteza	-	-	-
Receio de enfrentar riscos	-	-	-
Disposição para mudar depende da necessidade e da humildade do grupo dirigente	-	-	-
Poucas são as mudanças voluntárias	-	-	-
Em regra, o empresário muda quando coagido	-	-	-
Prudência e passividade em relação ao seu ambiente de negócios	-	-	-
Reage defensivamente e busca medidas adaptativas	-	-	-

FONTE: A autora

• VISÃO PARA O CURTO PRAZO:

QUADRO 9 – INFORMAÇÃO COMPARATIVA: VISÃO PARA O CURTO PRAZO

	NÚMERO DE SENTENÇAS (%)		
	EMPRESAS		
	ALFA	BETA	GAMA
(+)	70	19	100
(-)	30	81	0
VARIÁVEIS DEPENDENTES INFLUENCIADAS			
	ALFA	BETA	GAMA
Estrutura Organizacional	N	N	S
Estrutura de Decisão:			
Centralização	N	N	S
Formalização	S	N	S
Profissionalização	N	N	N
Investimentos em Tecnologia	N	N	S

FONTE: A autora

(+)Sentenças que confirmam haver a variável

(-)Sentenças que confirmam o oposto à variável

(S)Variável independente influencia variável dependente

(N)Variável independente não influencia variável dependente

QUADRO 18 – INFLUÊNCIA DOS QUESITOS CONSTITUINTES DA VISÃO PARA O CURTO PRAZO SOBRE OS QUESITOS CONSTITUINTES DAS VARIÁVEIS DEPENDENTES

DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA	ALFA	BETA	GAMA
Visão imediatista	EDf	-	EO - 4 EDc IT - 1a
Empreitadas de curta duração	-	-	EO - 4
Resultados imediatos	-	-	EO - 4 EDc IT - 1a
Planejamento estratégico direcionado para o curto prazo	-	-	EO - 4 EDf IT - 1a

FONTE: A autora

• FAMILIARES NA GESTÃO:

QUADRO 10 – INFORMAÇÃO COMPARATIVA: FAMILIARES NA GESTÃO

	NÚMERO DE SENTENÇAS (%)		
	EMPRESAS		
	ALFA	BETA	GAMA
(+)	83	45	100
(-)	17	55	0
VARIÁVEIS DEPENDENTES INFLUENCIADAS			
	ALFA	BETA	GAMA
Estrutura Organizacional	S	N	S
Estrutura de Decisão:			
Centralização	S	N	S
Formalização	N	N	N
Profissionalização	S	N	S
Investimentos em Tecnologia	N	N	N

FONTE: A autora

(+)Sentenças que confirmam haver a variável

(-)Sentenças que confirmam o oposto à variável

(S)Variável independente influencia variável dependente

(N)Variável independente não influencia variável dependente

QUADRO 19 – INFLUÊNCIA DOS QUESITOS CONSTITUINTES DE FAMILIARES NA GESTÃO SOBRE OS QUESITOS CONSTITUINTES DAS VARIÁVEIS DEPENDENTES

DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA	ALFA	BETA	GAMA
Incentivar o interesse dos herdeiros pelo negócio	EO - 1 EDc	-	EO - 1
Contratar, empregar e promover parentes por favoritismo e não por competência profissional anteriormente comprovada	PA	-	EO - 1 EO - 5 EDc PA
Forte senso de contratar parentes	EO - 4 EO - 5 EDc	-	EO - 1 EO - 5 EDc PA
Não há separação entre a propriedade e o controle	EO - 1	-	EO - 1 EO - 5 EDc
Contratar profissionais de administração é um processo rudimentar e pouco definido	EO - 1 PA	-	EO - 1 PA

FONTE: A autora

- PATERNALISMO:

QUADRO 11 – INFORMAÇÃO COMPARATIVA: PATERNALISMO

NÚMERO DE SENTENÇAS			
EMPRESAS			
	ALFA	BETA	GAMA
(+)	90	0	78
(-)	10	100	22
VARIÁVEIS DEPENDENTES INFLUENCIADAS			
	ALFA	BETA	GAMA
Estrutura Organizacional	S	N	S
Estrutura de Decisão:			
Centralização	N	N	S
Formalização	N	N	N
Profissionalização	S	N	S
Investimentos em Tecnologia	N	N	N

FONTE: A autora

(+)Sentenças que confirmam haver a variável

(-)Sentenças que confirmam o oposto à variável

(S)Variável independente influencia variável dependente

(N)Variável independente não influencia variável dependente

QUADRO 20 – INFLUÊNCIA DOS QUESITOS CONSTITUINTES DO PATERNALISMO SOBRE OS QUESITOS CONSTITUINTES DAS VARIÁVEIS DEPENDENTES

DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA	ALFA	BETA	GAMA
Predomínio do afetivo e do irracional nas relações profissionais	-	-	EO - 1 EDc
Relações carregadas de sentimentos, emoção e pessoalidade, são baseadas na proximidade e na confiança	EO - 1 PA	-	EO - 1 EDc
Oferece proteção e segurança, ao grupo de trabalho, em troca de lealdade	-	-	-
Intenso recrutamento de pessoal não-qualificado – parentes, apadrinhados e os favoritos, pois a confiança e a colaboração ficam acima das qualificações técnicas	EO - 1 EO - 4 PA	-	EO - 1 EO - 4 PA
Distribuição dos cargos e definição dos salários não seguem critérios baseados na competência profissional das pessoas, mas sim no relacionamento que elas mantêm dentro e fora da empresa	EO - 1 EO - 4 PA	-	EO - 1 PA

FONTE: A autora

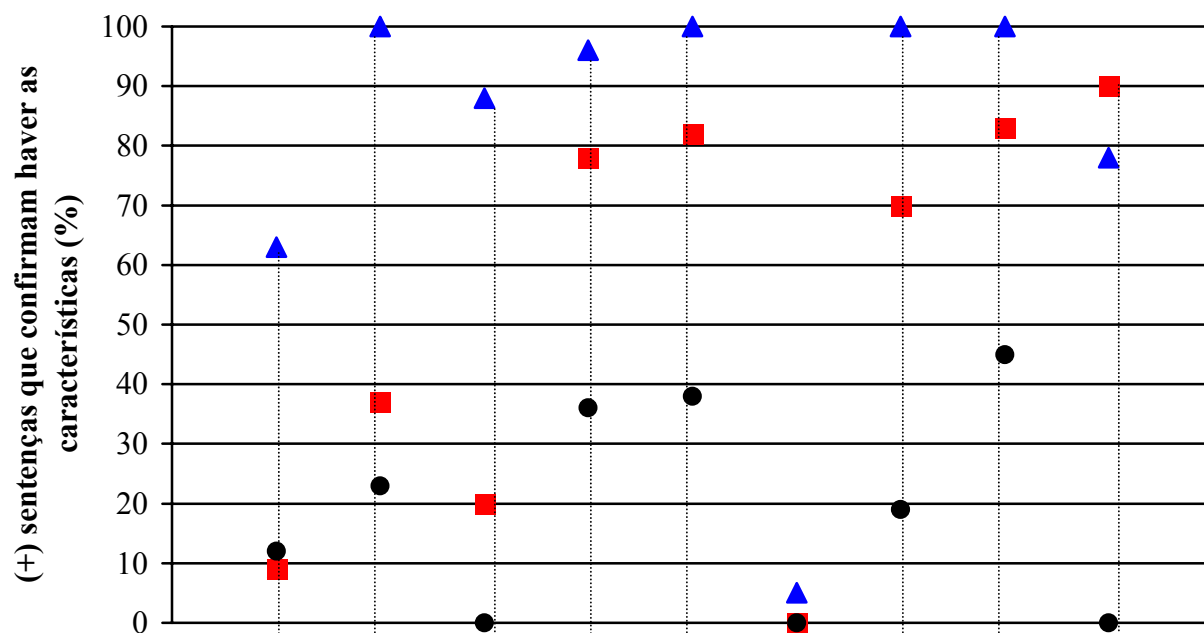
- HÁBITO AO PROTECIONISMO ESTATAL:

Essa variável foi de difícil mensuração, impossibilitando identificar as sentenças conforme as tabelas desenvolvidas para análise dos dados. As sentenças relacionadas a essa característica não puderam servir de base para confirmar ou refutar sua existência. Dessa forma, essa característica não sofrerá uma consolidação dos dados, mas será novamente abordada no capítulo concernente às conclusões (Capítulo 5).

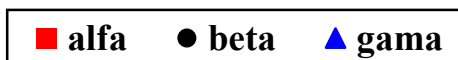
Finalmente, apresenta-se o Gráfico 1 abaixo, o qual permite uma melhor visualização da intensidade das características personalistas de gestão encontradas nas empresas estudadas. Nele, infere-se que a GAMA é a empresa que apresenta essas características de forma mais representativa, apesar de ser a maior em tamanho, em anos de atividade e em número de funcionários; a empresa BETA demonstra ser a organização com o menor grau dessas variáveis; e os números de ALFA situam-se entre os índices das outras duas empresas.

CON TAC AUT INF RTD RAM VCP FNG PAT

GRÁFICO 1 – COMPARAÇÃO ENTRE AS INTENSIDADES DAS SENTENÇAS QUE CONFIRMARAM HAVER AS CARACTERÍSTICAS PERSONALISTAS DE GESTÃO



características personalistas de gestão



CON - Conservadorismo
TAC - Tendência à Centralização
AUT - Autoritarismo
INF - Informalidade
RTD - Rápida Tomada de Decisão
RAM - Resistência à Mudança
VCP - Visão para o Curto Prazo
FNG - Familiares na Gestão
PAT - Paternalismo

FONTE: A autora

5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES

5.1. Conclusão

Este Capítulo será composto pelas conclusões e pelas sugestões propostas para estudos futuros. Por sua vez, as conclusões foram desmembradas em três grupos. O primeiro relaciona-se a aspectos gerais, o segundo é relativo a conclusões específicas para cada uma das características personalistas de gestão e por último encontram-se as conclusões finais.

5.1.1. Aspectos Gerais

Neste tópico, serão abordadas algumas questões que não estão diretamente relacionadas ao objetivo final deste trabalho. A despeito disso, elas guardam estreita relação com assuntos genéricos concernentes às empresas familiares brasileiras.

Alguns autores evidenciam a importância que os imigrantes representaram para o processo de industrialização no Brasil, os quais possuíam diferentes habilidades artesanais (RIBEIRO, 1995; MOTTA e CALDAS, 1997; BERNHOEFT, 19—; RAMOS, 1983; GONÇALVES, 2000). Vidigal (1996) enfatiza que a origem do setor têxtil no Brasil aconteceu no início do seu processo de industrialização, com a chegada dos imigrantes, que trouxeram consigo habilidades de artesãos e experiência especializada no setor. Constatou-se que, nas três empresas analisadas neste trabalho, os fundadores eram imigrantes.

Conforme Oliveira (1999), estudos concluíram que 70 % das empresas familiares vivem em média 24 anos. Das empresas aqui estudadas, a mais nova encontra-se em atividade há 44 anos. Dentro desse enfoque, conclui-se que os casos ora analisados enquadrar-se-iam nos 30% das empresas familiares que conseguiriam ultrapassar a sobrevida média acima apontada, ou seja, pertencem a um seleto grupo de exceção, já que é elevado o índice de mortalidade empresarial observado no país.

Nas salas de reunião das empresas ALFA e GAMA, havia diversas fotografias e pinturas de seus fundadores, assim como dos primeiros eventos importantes dessas organizações. Ao que pareceu, tanto os atuais proprietários-gestores como seus dirigentes estratégicos os reverenciam. Entretanto, no particular, concluiu-se que eles, os fundadores, já não exercem mais forte influência sobre a cultura dessas organizações, tratando-se, pois, de uma exceção ao observado por Carrão (1998). Os atuais proprietários-gestores são aqueles que realmente imprimem sua marca pessoal nessas empresas. Nesse sentido, as idéias de Freitas (1991) corroboram os resultados empíricos desta pesquisa, pois o autor argumenta que à medida que o grupo amadurece e compartilha novas experiências de aprendizagem ocorrem modificações nos pressupostos iniciais dessas organizações.

Nesta análise, ratificam-se alguns dos argumentos apresentados por Carrão (1998), pois verificou-se que os presidentes das organizações ALFA e GAMA possuem grande disponibilidade para o trabalho e ambos vêm apresentando resistência à aposentadoria. Como consequência disso, observou-se que, por considerarem suas empresas extensões de seus egos, eles apresentam dificuldades em delegar autoridade e responsabilidade. Lodi (1999) também enfatiza que presidentes de empresas familiares brasileiras resistem em deixar o comando de suas organizações para seus sucessores.

Os processos sucessórios das empresas analisadas demonstraram-se delicados, confusos e complexos; principalmente em termos emocionais. Dessa forma, confirmam-se os argumentos sugeridos por Ventura et al. (1993) e Carrão (1998) em relação a esse assunto. Enquanto a empresa ALFA encontra-se em fase de árdua implementação de seu processo sucessório, o proprietário-gestor da organização BETA ainda não se pronunciou a respeito do assunto. Já o presidente da GAMA, em idade bastante avançada, se recusa a comentar essa questão.

5.1.2. Aspectos Específicos

Nesta etapa, serão tecidas conclusões comparativas relacionadas aos resultados encontrados na consolidação dos casos (Capítulo 4, tópico 4.2) identificados nas empresas pesquisadas. Além disso, desenvolveram-se mais dois instrumentos auxiliares na comparação entre os dados, os quais encontram-se no ANEXO 9. Essas ferramentas são duas tabelas, Tabela 7 e Tabela 8, que foram confeccionadas a partir dos resultados obtidos na consolidação dos dados. Cada uma das características personalistas de gestão identificadas neste estudo será abordada de forma a evidenciar sua influência ou não nos elementos estratégicos então selecionados.

- CONSERVADORISMO:

Empresas Afetadas: ALFA e GAMA

Enquanto os proprietários-gestores das empresas ALFA e BETA demonstraram baixo grau de conservadorismo, o presidente da GAMA se apresentou como um empresário extremamente conservador. Em nenhum momento o grau de conservadorismo observado no proprietário-gestor da organização BETA demonstrou influenciar os

elementos estratégicos selecionados para este estudo. No entanto, o baixo grau dessa característica na empresa ALFA demonstrou influenciar alguns dos elementos estratégicos propostos.

Nas empresas ALFA e GAMA, tal como observado no estudo realizado por Brasil e Diegues (1996), verificou-se que os presidentes se mostraram resistentes em dividir com terceiros o controle acionário e administrativo de suas empresas. Ainda em relação ao conservadorismo do presidente da GAMA, esse traço demonstrou ser uma desvantagem pois, conforme Carrão (1998), ele gera conflitos entre o proprietário-gestor e seus dirigentes estratégicos, principalmente nos momentos em que estes tentam introduzir mudanças nos processos internos da empresa, encontrando assim forte resistência. Tais evidências são abordadas por Ansoff e McDonnell (1993) e Aktouf (1996). Para eles, alguns quesitos dessa característica são manifestações de irracionalidade nas organizações, gerando a recusa, compreensível, por parte dos empresários, a perder o que a tradição sempre lhes conferiu: prestígio, privilégio e poder absoluto. Por conseguinte, essa mentalidade leva esses indivíduos a aferrar-se a experiências anteriores de sucesso e conseqüentemente resistir à transição. Bernhoeft (19—a) ratificando tais argumentos acrescenta que a mudança de conduta e hábitos, tão arraigados nos gestores de empresas familiares brasileiras, apresenta-se como uma das grandes dificuldades a serem empreendidas por essas organizações. Fischer (1992) afirma que o ato de mudar é doloroso e com isso, percebe-se um movimento de auto-proteção que desencadeia atitudes de resistência.

Estrutura Organizacional

Empresas Afetadas: ALFA e GAMA

Verificou-se na base teórico-empírica que, na concepção de Donaldson (1998), a estrutura organizacional compreende questões referidas aos relacionamentos de

autoridade e de subordinação nas organizações. Já na visão de Vasconcellos e Hemsley (1989), a estrutura de uma organização também é o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída. Demonstrou-se, na consolidação dos dados (Capítulo 4, tópico 4.2) desta pesquisa, a influência que o conservadorismo exerce sobre a distribuição de autoridade nas empresas ALFA e GAMA. Essa influência relacionou-se basicamente ao fato de as diretorias serem ocupadas por membros familiares e, dessa forma, a autoridade é efetivamente distribuída apenas entre esses indivíduos, evidenciando uma fusão entre a hierarquia familiar e a organizacional. Ambos os empresários demonstraram preferir diretorias compostas por membros familiares. Nesse momento, corroboram-se os argumentos apresentados por Rodrigues e Sá (1984), as quais concluíram em seus estudos que a tomada de decisão nas organizações familiares é de responsabilidade de membros da família, localizados na cúpula administrativa. As autoras ainda acrescentam que no primeiro escalão encontram-se o chefe da família, quem toma as decisões mais importantes, e os filhos e genros que se responsabilizam pelo segundo escalão da empresa.

Estrutura de Decisão – centralização Empresa Afetada: GAMA

Observou-se que, apesar do elevado grau de autonomia que os dirigentes estratégicos possuem para decidir sem necessitar de aprovação do presidente, essa autonomia fica comprometida quando suas decisões são desrespeitadas pelo próprio presidente. O resultado disso é a geração de conflitos de ordem emocional, com reflexos nas esferas profissional e familiar. O presidente da GAMA ratifica alguns dos argumentos apresentados por Davel e Colbari (2000). Esses autores afirmam que proprietários-gestores de empresas familiares brasileiras possuem poder amplo e vigoroso que extrapola os parâmetros da racionalidade. Como consequência, esse fato pode

potencializar as situações de conflito, sendo as disputas e divergências entre proprietários-gestores e dirigentes percebidas como atos de injustiça.

Estrutura de Decisão – formalização

Empresa Afetada: GAMA

Rodrigues e Sá (1984), a partir de seus estudos, concluíram que organizações de grande porte possuíam procedimentos mais formalizados. Nos estudos empreendidos neste trabalho, verificou-se que a organização de grande porte, sob exame, demonstrou ser aquela que apresenta o menor grau de formalização. Tal fato parece ser gerado pela grande oposição que o presidente ostenta em implantar e oficializar novos processos internos de gestão. O mesmo possui grande apego aos procedimentos administrativos já consagrados e às tradicionais práticas de gestão. Por isso tudo, as tentativas de formalizar a empresa são, por ele, duramente questionadas. Esse aspecto particular do presidente da GAMA também é observado por Lethbridge (1997), ao afirmar que membros da família possuem estima a situações já estabelecidas.

Profissionalização da Administração

Empresas Afetadas: ALFA e GAMA

Coutinho e Ferraz (1994) concluíram que, no final da década de 70, o comando familiar prevalecia nas empresas nacionais e que suas estruturas hierárquicas vedavam o acesso de funcionários na elaboração de decisões estratégicas. Informações mais atualizadas são fornecidas por outros autores, os quais argumentam que as decisões nas empresas familiares ainda concentram-se em uma pequena cúpula que não reage rapidamente às necessidades de profissionalização da administração. Portanto,

profissionalização da administração em empresas brasileiras é quase que inexistente (LODI, 1999; BETHLEM, 1999; CAPELÃO, 2000). A base teórica disponibilizada por esses autores confirma os resultados encontrados neste estudo. Nas empresas pesquisadas verificou-se que, embora os dirigentes estratégicos da empresa BETA sejam profissionais contratados, os proprietários-gestores da ALFA e GAMA prezam por membros familiares ocupando tais posições. Percebeu-se o desejo de seus presidentes em manter o negócio inteiramente na esfera familiar. Essa questão também é abordada por Lethbridge (1997), que vê a origem do apego dos proprietários-gestores à idéia de ter dirigentes familiares na cúpula estratégica por relutância em dividir o poder, ou até mesmo de perder o controle, com profissionais não-familiares. Observou-se que, nessas duas organizações, questões de confiança e lealdade ficam acima da qualificação adquirida em instituições formais de ensino e da experiência profissional adquirida ao longo do tempo. Destarte, os aspectos levantados neste estudo são convergentes com as conclusões das pesquisas empreendidas por Cattani (1992) e Sousa (1998). Ressalta-se, apenas em relação ao presidente da GAMA, que seus diretores, em certos momentos, são questionados por ele em suas capacidades profissionais, carregando essa relação de emoção e ressentimento.

Observando os resultados encontrados na empresa ALFA, ratificam-se algumas considerações tecidas por Lodi (1999). Nessa empresa, existe uma consultoria contratada, o que, para o autor, já representaria certo grau de profissionalização da administração familiar. Nesse caso, confirma-se o enfoque do autor supracitado, que defende a idéia de que uma consultoria deve ser considerada elemento fundamental para a solução de conflitos entre os dirigentes e o presidente. Ainda segundo Lodi (1999), consultores externos apresentam perspectivas e percepções novas, atuam como árbitros e funcionam como catalisadores de mudanças, monitorando o progresso da empresa familiar e ajudando em processos administrativos. A empresa ALFA vem desfrutando de todas essas vantagens apontadas pelo autor. Por outro lado, o consultor interno contratado pela empresa GAMA é considerado membro da família. Nesse momento, questiona-se se seu

desempenho realmente será tão livre de visões viciadas quanto no caso da empresa ALFA.

Investimentos em Tecnologia

Empresas Afetadas: ALFA e GAMA

Marcovitch (1992) afirma que estratégias tecnológicas devem estar inseridas no planejamento de longo prazo da empresa, devem ser personificadas nos dirigentes e reveladas nas decisões de investimento. Apesar de a empresa ALFA possuir planejamento para aquisição de novo maquinário para os próximos três anos, a implementação desse estudo não vem acontecendo a contento. Algumas razões relacionam-se com ameaças apresentadas pelo ambiente externo como, por exemplo, o risco cambial. Porém, um elemento restritivo nesse processo concentra-se na resistência que o proprietário-gestor apresenta em relação à captação de recursos no mercado financeiro, seja em instituições financeiras privadas, seja em organizações públicas de fomento. Assim sendo, independentemente de planos para longo prazo, as opções dessa organização ficam limitadas ao seu capital próprio, comprometendo sobremaneira a implantação dos planos realizados para essa questão.

Por outro lado, a GAMA, movida, sobretudo, pela impetuosidade de seu presidente, realiza, constantemente, investimentos em maquinário e sem a aprovação da diretoria. A empresa não possui planejamento para investimentos em tecnologia e, mesmo que o tivesse, seria descumprido pelo proprietário-gestor. Marcovitch (1992) argumenta que somente organizações com postura estratégica de longo prazo priorizam o desenvolvimento tecnológico. Nesse caso, verificou-se o oposto. Apesar de não haver qualquer planejamento, mesmo de curto prazo, para investimentos em tecnologia, a empresa GAMA apresenta um parque tecnológico atualizado. Esse autor poderia

classificar a atitude desse empresário como pró-ativa, mas na realidade verificou-se que essa postura relaciona-se com o grande apego que ele ainda possui em relação às práticas tradicionais exercidas no passado. Enquanto essa atitude eleva substancialmente o grau de atualização do parque fabril, ela também prejudica os investimentos em sistemas informatizados, uma vez que o presidente apresenta grande resistência à formalização dos processos e das informações.

- CENTRALIZAÇÃO:

Empresas Afetadas: ALFA, BETA e GAMA

Essa característica personalista de gestão foi identificada nos empresários das três organizações analisadas. Porém, o proprietário-gestor da empresa BETA demonstrou ser centralizador apenas em relação às decisões fundamentais e ao fato de a área técnica/industrial ser de sua responsabilidade direta. Em relação ao presidente da ALFA, essa característica apresentou maior expressividade quando comparada com a BETA. O proprietário-gestor da empresa GAMA evidenciou ser bastante centralizador e todas as afirmações analisadas confirmaram a existência de tal característica em quase todos os seus quesitos dimensionados.

Estrutura Organizacional

Empresas Afetadas: ALFA, BETA e GAMA

Na empresa BETA, o único quesito que pareceu ser influenciado foi aquele relacionado à distribuição de autoridade. Como a gerência técnica/industrial é ocupada pelo próprio diretor-presidente, a distribuição de autoridade e a delegação de responsabilidades ficam enfraquecidas, uma vez que os subordinados dessa área

dependem diretamente dele. Com isso, ratificam-se algumas conclusões da pesquisa realizada por Roiek (1999). A pesquisadora identificou que, nesse tipo de organização, um único elemento pode desempenhar uma multiplicidade de papéis, seja de gerente, seja de membro da diretoria ou de membro da família. Ela também acrescenta que esse aspecto da estrutura pode acarretar certa debilitação nas fontes de inovação e criatividade da empresa. No caso da empresa BETA, seu diretor-presidente, membro da família, também desempenha papel de dirigente estratégico. Por outro lado, verificou-se que a organização em questão apresenta um elevado grau de inovação e criatividade. Nesse particular, refuta-se parte das conclusões apresentadas por Roiek (1999) e corrobora-se aquelas desenvolvidas por Davel e Colbari (2000). Estes afirmam que empresas familiares com relações internas menos formalizadas, mais pessoais e difusas, podem fomentar um alto potencial de inovação.

Nas empresas ALFA e GAMA, a distribuição de autoridade acontece apenas no nível dos dirigentes estratégicos. Corrobora-se a posição de Davel e Colbari (2000), quando eles afirmam que o vínculo entre uma empresa e uma família cria um clima organizacional e uma cultura que legitima certas formas organizacionais e hábitos gerenciais, válidos mais pela sua origem do que simplesmente pela sua funcionalidade e racionalidade empresariais. Ramos (1983) também apóia essa constatação quando afirma que diretores gozam de uma área muito ampla de decisão que não é de caráter racional, e sim tradicional. Diversos autores ainda desenvolvem argumentos que vão ao encontro dos resultados apurados nas análises dessas duas empresas. Eles acreditam que empresas familiares brasileiras, devido a certas características personalistas de gestão dos seus empresários, tendem a adotar estruturas piramidais centralizadas no nível hierárquico mais elevado, tornando a tomada de decisão mais centralizada (BARROS e PRATES, 1996; BETHLEM, 1999; CASTOR, 2000; ALVES, 1999). Corrobora-se também Motta e Caldas (1997), quando eles afirmam que nesse tipo de organização há envolvimento ativo dos dirigentes superiores.

Ainda em relação à organização GAMA, verificou-se que a forte tendência à centralização do presidente é tolerada pela diretoria devido ao imenso respeito que eles possuem em relação ao patriarca da família. A distribuição da autoridade só foi plenamente estabelecida depois de demonstradas relações de confiança. Os resultados encontrados nessa organização ratificam a visão de Davel e Colbari (2000), pois verificou-se que o poder, amplo e vigoroso, do proprietário-gestor é responsável por uma ordenação de papéis que legitima a distribuição das tarefas desagradáveis e dos privilégios. Ainda de acordo com os autores, esta carga valorativa e afetiva que extrapola os parâmetros da racionalidade formal pode potencializar as situações de conflito, sendo as disputas e divergências entre dirigentes e proprietário-gestor percebidas em termos de injustiça e ingratidão. Esses mesmos autores também enfatizam que o proprietário-gestor estabelece uma filosofia de delegação e de descentralização, mesmo que muito limitada, mas retém um forte controle centralizador, intervindo freqüentemente em vários detalhes e não se sentindo tolhido pela hierarquia. Tal fato também é explicado por Silva, Fischer e Davel (1999), quando afirmam que proprietário-gestor apresenta forte percepção de independência dentro de sua organização.

Estrutura de Decisão – centralização

Empresas Afetadas: ALFA e GAMA

Em ambas as empresas o grau de autonomia dos dirigentes estratégicos é elevado em relação às decisões rotineiras. Na empresa ALFA, a autonomia concedida é limitada para as decisões não rotineiras. Nesse caso, os dirigentes devem buscar o consenso da diretoria e do presidente, do qual sempre se espera a palavra final. Já os dirigentes da empresa GAMA sentem-se obrigados a comunicar ao presidente suas decisões não rotineiras, sendo as decisões fundamentais de responsabilidade do proprietário-gestor. A

partir dessas conclusões, ratificam-se algumas considerações abordadas por diversos autores. Em empresas familiares tradicionais, o exercício do poder é personificado na figura dos dirigentes familiares; não se observa delegação de decisão fora do âmbito da família e, geralmente, poucas pessoas decidem acerca de tudo. Independentemente de se observar um discurso de participação e consenso na tomada de decisão, fundadores e seus dirigentes sempre dão a palavra final nas decisões fundamentais (CAPELÃO, 2000; SOUSA, 1998; BARROS E PRATES, 1996). Rodrigues e Sá (1984) ainda acrescentam que aqueles que se encontram fora da esfera familiar não merecem confiança ou não possuem competência, pois o que mais importa são as relações de parentesco, confiança e lealdade.

Profissionalização da Administração

Empresas Afetadas: ALFA e GAMA

Os principais critérios para a seleção de um dirigente estratégico dependem mais das relações familiares do que de qualificações profissionais. Com isso, o controle decisório permanece dentro da própria família. Esses resultados encontrados ratificam aqueles concluídos por Cattani (1992), que evidencia a pouca valorização da formação profissional, além de restrições à profissionalização. Coutinho e Ferraz (1994) ainda acrescentam que essas estruturas hierárquicas de gestão são avessas à participação de funcionários não familiares. Sousa (1998) também contribui para corroborar tais resultados pois, em sua pesquisa, verificou que proprietários-gestores acreditam que a probabilidade de haver falta de lealdade por parte de um membro familiar é muito menor do que por um profissional egresso do mercado. Portanto, o gerenciamento deve ser mantido entre os membros da família.

Ademais o presidente da empresa ALFA já demonstra uma certa tolerância à descentralização, pois vem aceitando que a consultoria contratada participe de alguns

importantes momentos de decisão. Tal fato remete à Lodi (1999), que, conforme atesta em seu estudo, conselheiros externos trazem perspectivas e percepções novas, agem como árbitros e funcionam como catalisadores de mudanças, monitoram o progresso da empresa e ajudam em diferentes processos administrativos.

Investimentos em Tecnologia

Empresa Afetada: GAMA

A forte tendência à centralização do proprietário-gestor impinge maior vigor em seu ímpeto pela aquisição de máquinas e equipamentos.

- AUTORITARISMO:

Empresas Afetadas: ALFA e GAMA

Em relação a ALFA, o único quesito verificado relacionou-se com o fato de a autoridade ser concedida mediante demonstrações de confiança e lealdade. Já o presidente da empresa GAMA demonstrou fortes características autoritárias.

Estrutura Organizacional

Empresas Afetadas: ALFA e GAMA

Em ambas as empresas, verificou-se que a distribuição de autoridade é efetivada quando comprovadas atitudes de confiança e lealdade.

Observou-se, apenas em relação à organização GAMA, que a distribuição de autoridade é enfraquecida pelas atitudes autoritárias, geralmente sem embasamento

racional, do proprietário-gestor. Apesar de haver protestos e discussões entre o presidente e seus dirigentes, eles acabam por tolerar e aceitar essa postura autoritária muito provavelmente pelo fato de haver confusão entre as estruturas organizacional e familiar. Mais uma vez menciona-se Davel e Colbari (2000) quando argumentam que a relação afetiva que se instaura nesse tipo de organização potencializa situações de conflito, carregando essa relação de sentimentos relacionados à injustiça e ingratidão.

Estrutura de Decisão – centralização

Empresas Afetadas: ALFA e BETA

Concluiu-se que em ambas as empresas a autoridade e o grau de autonomia para decidir só foram concedidos aos dirigentes estratégicos após demonstrações de confiança e lealdade para com a empresa. Corroboram-se as colocações de Urdan e Urdan (2001) quando eles afirmam que o relacionamento entre proprietários-gestores e seus dirigentes estratégicos valoriza os aspectos associados à lealdade. Lodi (1998) também contribui para essa questão, pois o autor argumenta que, em empresas familiares, a autoridade é conquistada com o tempo e só é concedida após demonstrações de confiança e lealdade.

Ainda em relação à organização GAMA, verificou-se que o presidente, apesar de conceder autonomia de decisão para seus dirigentes, ele, por vezes, além de não apoiá-las, demonstra reações contrárias a elas. Nesse momento, verifica-se que proprietários-gestores possuem, sempre, o direito de serem inconsistentes e seus subordinados devem tolerar e se adequar a suas mensagens contraditórias.

Profissionalização da Administração

Empresas Afetadas: ALFA e GAMA

Ambos proprietários-gestores demonstraram que qualificação e experiência profissionais são menos importantes para os integrantes da cúpula estratégica. Com isso, os principais critérios considerados são relacionados a questões de confiança e lealdade. Essa conclusão também foi observada por Rodrigues e Sá (1984) e Sousa (1998). As autoras observaram que, como as decisões se restringem à esfera familiar, aqueles que estão fora desse círculo não merecem confiança ou não possuem competência, pois o que mais importa são as relações de parentesco, confiança e lealdade.

Investimentos em Tecnologia

Empresa Afetada: GAMA

Trata-se de empresa com restrito direcionamento estratégico, não contemplando, por isso, posturas voltadas para o longo prazo. Seu presidente, apesar de, por diversas vezes, agir de forma irracional, arbitrária e inconsistente no momento de realizar investimentos em máquinas e equipamentos, vem priorizando e mantendo a atualização tecnológica da organização. Tal procedimento não se encaixa nem nas afirmações de Marcovitch (1992) nem nas de Weiss, Júnior e Hwa (1993).

- INFORMALIDADE:

Empresas Afetadas: ALFA, BETA e GAMA

Na organização BETA esse traço aparece de forma mais tênue. Nela evidenciou-se haver poucos níveis hierárquicos e as informações relativas à direção e ao rumo da empresa, apesar de existirem formalmente, não são divulgadas nem explicitadas. Já nas organizações ALFA e GAMA essa característica apresentou-se de maneira intensa. A empresa ALFA apresenta poucas informações gerenciais mais formais, as quais são

utilizadas pela cúpula para a tomada de decisão. Já a GAMA delineou e formalizou recentemente seu organograma, porém ainda é considerado um esforço que carece de confiabilidade, efetividade e divulgação apropriada. Barros e Prates (1996) afirmam que nas empresas brasileiras, em regra, instrumentos escritos são apenas mera formalidade. Os presidentes das empresas ALFA e GAMA apresentam resistência em relação aos processos de padronização e formalização, pois eles acreditam que os mesmos podem vir a comprometer o dinamismo e a flexibilidade da empresa.

Estrutura Organizacional

Empresas Afetadas: ALFA, BETA e GAMA

Verificou-se que na empresa ALFA a distribuição de autoridade concentra-se apenas no âmbito da diretoria; nos demais níveis ela não é formalmente definida. Nessa organização, as funções e responsabilidades não são distinguidas com clareza, e tal fato acaba por impossibilitar a clara especificação das atividades dos níveis hierárquicos. Já na empresa BETA, observou-se que esses quesitos são formalmente definidos. Essa organização pode ser inserida nos preceitos de Vasconcellos e Hemsley (1989), que definem a estrutura organizacional como algo a ser formalizado através da descrição de atribuições e do organograma. Estes devem representar o retrato fiel da divisão do trabalho, exibir as posições existentes e seus agrupamentos em unidades, e a fluência da autoridade formal.

A inexistência de um delineamento formal do sistema de comunicação foi outro quesito desse elemento estratégico verificado nas três empresas pesquisadas. Esse processo ocorre de maneira muito informal, rápida, dinâmica e flexível. Tanto na empresa ALFA como na GAMA, os relacionamentos entre os proprietários-gestores e seus dirigentes demonstraram ser bastante informais e esse fato advém, principalmente, da

razão de serem todos parentes com a extensão de seus relacionamentos no ambiente de trabalho para os momentos de lazer. Corrobora-se Rodrigues e Sá (1984), quando afirmam que nos procedimentos de comunicação nesse tipo de organização predomina a preferência por contatos verbais e diretos. Diversos outros autores contribuem para essa argumentação salientando que, em regra, a estrutura organizacional hierárquica nesse tipo de organização é simples, informal, pouco verticalizada e achatada. Tal fato torna a comunicação mais rápida, menos formal e flexível (PALMEIRA, 1995; SILVA, FISCHER e DAVEL, 1999).

Relativamente ao quesito - delineamento do sistema de informações estratégicas - observou-se que a empresa ALFA vem trabalhando na sua implantação formal. Já a organização BETA o utiliza plenamente, evidenciando inclusive seus rumos e direções, os quais são formalmente definidos. Sua utilização, no entanto, é intensa apenas no âmbito dos dirigentes estratégicos. Conforme alguns teóricos da administração, esse quesito é outro componente fundamental da estrutura organizacional. Esse sistema fornece tendências e possibilidades futuras no ambiente, permitindo o monitoramento dessas informações e possibilitando que empresas se capacitem para realizar previsões e análises do ambiente (BULGACOV, 1997; ANSOFF e MCDONNELL, 1993). Por outro lado, também afirmam que a carência de informações internas e externas afeta negativamente a eficácia das estratégias. Apenas a GAMA vai ao encontro de Barros e Prates (1996) que verificaram a inexistência de explicitação e divulgação correta das direções e rumos da empresa, deixando os liderados em uma condição de incerteza e insegurança.

Estrutura de Decisão – centralização

Empresa Afetada: ALFA

Verificou-se que nas tomadas de decisão concernentes às questões rotineiras os dirigentes possuem grande liberdade para agir; esse processo acontece de forma rápida, flexível e dinâmica.

Estrutura de Decisão – formalização

Empresas Afetadas: ALFA e GAMA

Em ambas as organizações, o grau de formalização em que as comunicações e procedimentos são escritos, arquivados, aplicados e divulgados demonstrou ser muito deficiente. Toffler (1990) acrescenta que a informalidade que permeia as relações nas empresas familiares permite-lhes a redução significativa do número de regras. O resultado dos dados pesquisados relativos à organização GAMA não se enquadra em algumas das conclusões de Rodrigues e Sá (1984); as autoras verificaram que em grandes organizações familiares nacionais os procedimentos eram mais formalizados. Tampouco se enquadra nas conclusões da pesquisa de Silva, Fischer e Davel (1999), já que GAMA, apesar de ser a empresa mais amadurecida daquelas analisadas neste estudo, não apresenta maior formalização de procedimentos e rotinas. Ainda em relação a GAMA, observou-se que a maioria das idéias surge de maneira muito informal, seja em diálogos durante o expediente, seja nas reuniões familiares nos finais de semana e feriados. Essas idéias, de um modo geral, originam-se da percepção que o proprietário-gestor parece possuir em relação ao seu negócio e ao setor em que atua. Ao que pareceu, ambos os presidentes acreditam que quanto maior o grau de formalização menor será a capacidade de tomadas de decisão de forma rápida e dinâmica.

Profissionalização da Administração

Empresa Afetada: GAMA

A escolha de um dirigente estratégico depende exclusivamente da percepção do presidente e os requisitos considerados para fins de contratação são muito subjetivos e informais. Relativamente a esse assunto, Cattani (1992) também evidencia em sua pesquisa a pouca valorização à formação profissional em empresas familiares brasileiras. Toffler (1990) complementa essa questão ao mencionar que a distribuição dos cargos e a definição dos salários em empresas familiares não seguem critérios baseados na competência profissional das pessoas, mas no relacionamento pessoal que elas mantêm dentro e fora da empresa.

Investimentos em Tecnologia

Empresas Afetadas: ALFA e GAMA

Como ambos os presidentes prezam pelo dinamismo, rapidez e fluidez nas tomadas de decisão, eles acreditam que a formalização que advém de sofisticados sistemas informatizados possa vir a comprometer a agilidade de suas organizações. A empresa ALFA, em relação aos investimentos em maquinário, trabalha com um planejamento delineado para os próximos três anos. Já a GAMA, além de não possuir qualquer tipo de planejamento, também não possui níveis mínimos e máximos de investimento em máquinas e equipamentos.

- **RÁPIDA TOMADA DE DECISÃO:**
Empresas Afetadas: ALFA, BETA e GAMA

Seus proprietários-gestores apresentam rapidez e dinamismo nas tomadas de decisão. Porém, enquanto nas organizações ALFA e GAMA a tomada de decisão é carregada de subjetividade e intuição, na empresa BETA o diretor-presidente procura se munir de informações substanciadas nos fatos e conjunturas antes de tomá-la. Portanto, os resultados encontrados em ALFA e GAMA ratificam Gonçalves (2000). Ele afirma que, em empresas familiares, na maioria das vezes, as decisões são tomadas subjetivamente, com poucas informações e fundamentadas na intuição. Toffler (1990) é outro teórico que identifica a subjetividade e a intuição na tomada de decisões como fenômeno natural nas empresas familiares.

Estrutura Organizacional

Empresas Afetadas: ALFA, BETA e GAMA

Os proprietários-gestores acreditam que, para serem rápidos e dinâmicos é extremamente importante manter uma hierarquia com poucos níveis. Diante desse fato, ratificam-se alguns resultados encontrados nas pesquisas empreendidas por Roiek (1999) e Palmeira (1997) em empresas familiares. Essas autoras concluíram que um menor número de níveis hierárquicos na estrutura organizacional torna a tomada de decisão mais rápida. Os presidentes da ALFA e da GAMA ainda demonstraram preocupação em manter essa estrutura o mais informal possível. Em relação a esse tópico, Rodrigues e Sá (1984) concluíram que nos procedimentos de comunicação em empresas familiares predomina a preferência por contatos verbais e diretos. Já o diretor-presidente da empresa BETA acredita que, para haver dinamismo nas tomadas de decisão, é importante haver delineamento adequado do sistema de informações estratégicas e de seus dados e, por tudo isso, há grande empenho no investimento da sofisticação do sistema de informações estratégicas dessa empresa. Esses resultados encontrados nessa organização satisfazem alguns teóricos que consideram esse quesito da estrutura organizacional um de seus

componentes fundamentais (BULGACOV, 1997; ANSOFF e MCDONNELL, 1993). A utilização e o delineamento eficientes de sistemas de informações fornece um reflexo fiel da realidade ambiental, fornecendo tendências e possibilidades futuras, permitindo o monitoramento dessas informações e capacitando as empresas a realizar previsões e análises do ambiente.

Estrutura de Decisão – centralização

Empresas Afetadas: ALFA e GAMA

Percebeu-se o envolvimento ativo dos dirigentes nas tomadas de decisão. Eles demonstraram possuir plena autonomia para assuntos rotineiros concernentes às suas respectivas áreas, tornando esse processo muito rápido. Em ambas as empresas, percebeu-se um alto grau de informalidade nas relações entre os diretores e os presidentes. Tais resultados também foram abordados por Motta e Caldas (1997). Eles afirmam que a autoridade hierárquica associada à intensa comunicação fora do ambiente de trabalho faz com que as decisões sejam realizadas de forma mais rápida e continuada.

Contudo, ainda em relação a ALFA e GAMA, quando as decisões relacionam-se a assuntos estratégicos, a autonomia de seus dirigentes estratégicos fica limitada. Na empresa ALFA, os dirigentes e o presidente buscam um consenso e, caso contrário, a palavra final pertence ao presidente. Já na empresa GAMA, os dirigentes sentem-se obrigados a informar suas decisões ao presidente e, não raro, elas são desrespeitadas pelo proprietário-gestor.

Estrutura de Decisão – formalização

Empresas Afetadas: ALFA e GAMA

Verificou-se que seus presidentes prezam pelo dinamismo e rapidez nas tomadas de decisão e eles acreditam que quanto maior for o grau com que as comunicações e procedimentos são escritos, arquivados, aplicados e divulgados, maior será o engessamento da organização. Assim sendo, depreendeu-se pouco apego aos processos formais na tratativa das questões afetas ao “modus operandi” das empresas em tela.

Investimentos em Tecnologia

Empresas Afetadas: ALFA e BETA

Apesar da empresa ALFA trabalhar com um planejamento de longo prazo para a aquisição de máquinas, seu proprietário-gestor toma essas decisões com base em poucas informações e ainda de forma intuitiva e subjetiva. Já o diretor-presidente da BETA acredita que, para a empresa ser dinâmica na tomada de decisão, seus dirigentes devem possuir todas as informações possíveis. Destarte, há grande empenho em investir em sistemas de informações estratégicas.

- RESISTÊNCIA À MUDANÇA:

Essa característica personalista de gestão não foi constatada nas empresas ALFA e BETA. Já em relação à organização GAMA, notou-se que, apesar de 95% das sentenças terem sido contrárias à sua existência, o proprietário-gestor demonstra resistência no investimento em novas linhas de produtos que não possuam na sua composição básica o algodão, principal matéria-prima utilizada pela empresa. Porém, verificou-se que essa questão não guarda qualquer relação de influência com os elementos estratégicos selecionados para este estudo.

- VISÃO PARA O CURTO PRAZO:

Empresas Afetadas: ALFA e GAMA

O proprietário-gestor da empresa BETA demonstrou não possuir visão de curto prazo. A única ressalva reside no fato de ele apresentar uma visão estreita no tocante ao processo sucessório da empresa. Entretanto, tal constatação não evidenciou qualquer relacionamento dessa característica com os elementos estratégicos em análise.

Já nas empresas ALFA e GAMA, seus empresários demonstraram visão imediatista e direcionada para o curto prazo. Porém, enquanto a empresa ALFA já trabalha há um ano com planejamento estratégico anual, a GAMA ainda encontra-se em processo de implantação do mesmo. Por outro lado, a ALFA elaborou metas de investimento em tecnologia para os próximos 3 anos. Entretanto, essas metas vêm sendo comprometidas pois, confirmando declarações de Marcovitch (1992), no Brasil, o desafio da questão tecnológica tem sido particularmente difícil, uma vez que questões políticas e a turbulência econômica parecem inibir a tomada de decisão de longo prazo. Essa empresa também vem implementando seu processo sucessório, mesmo que prudente e paulatinamente. Já o presidente da organização GAMA não preparou a sucessão nem demonstra preocupação em relação ao assunto.

Estrutura Organizacional

Empresa Afetada: GAMA

O presidente toma decisões de forma imediata e conseqüentemente não preza por informações que auxiliem nas tomadas de decisão, chegando até a dificultar as tentativas

de delinear sistemas de informações estratégicas. Geralmente, suas decisões são voltadas para empreitadas de curta duração. Contribuindo para essa questão, Palmeira (1995) afirma que, nas empresas familiares, geralmente, as restrições estratégicas ocorrem devido à forma como os gestores-familiares atuam na empresa e como pensam a respeito de sua existência e continuidade ao longo do tempo. É comum encontrar premissas e juízos de valor inconsistentes, os quais são tomados como verdadeiros e inquestionáveis.

Estrutura de Decisão – centralização

Empresa Afetada: GAMA

Verificou-se que seu proprietário-gestor exerce grande pressão sobre seus dirigentes estratégicos para que a tomada de decisão aconteça de maneira imediata e dinâmica. Todavia, os diretores não compartilham dessa filosofia e, dessa forma, apesar de eles possuírem um elevado grau de autonomia para decidir, a tomada de decisão não acontece na forma desejada.

Estrutura de Decisão – formalização

Empresas Afetadas: ALFA e GAMA

Já a dimensão da formalização da estrutura de decisão pareceu ser influenciada por essa característica tanto na empresa GAMA como na ALFA. Observou-se que, na ALFA, os poucos projetos direcionados para o longo prazo são tratados informalmente e com a mesma visão imediatista de todas as outras empreitadas da empresa. Por outro lado, na empresa GAMA, não existe qualquer planejamento oficializado, seja para o curto ou longo prazos. Em acréscimo, o insuficiente material escrito e arquivado encontra-se restrito à diretoria. A partir disso, em relação aos resultados das empresas ALFA e

GAMA, corroboram-se diversos argumentos relacionados à visão imediatista que impera em empresas familiares brasileiras. Essa visão ainda é associada a empreitadas de curta duração e a resultados imediatos. Tal fato atinge o planejamento estratégico que, na maioria das vezes, direciona-se para os horizontes de curto prazo. Esporadicamente, como no caso da empresa BETA, observa-se a visão empresarial estratégica voltada para o longo prazo (CASTOR, 2000; OLIVEIRA, 2000; PRATES e BARROS, 1997; URDAN e URDAN, 2001). Os resultados encontrados na empresa BETA apóiam a posição de Carrão (1998); mas aqueles identificados na ALFA e GAMA não se enquadram nas suas afirmações. A autora acredita que a estabilidade da cultura da empresa familiar decorre do apoio em objetivos de longo prazo. Dessa forma, apenas a organização BETA atende a uma das considerações desenvolvidas por Chandler (1995). O autor afirma que administradores devem lidar com uma das tarefas fundamentais concernentes aos elementos estratégicos qual seja, a saúde da empresa no longo prazo. Assim sendo, segundo ele, o gestor deve se concentrar em planejamentos para longos períodos de tempo.

Investimentos em Tecnologia

Empresa Afetada: GAMA

Não há preocupação em delinear planos estratégicos de longo prazo para a questão tecnológica e inexistem níveis de investimentos pré-estabelecidos. A aquisição de máquinas e equipamentos não segue critérios lógicos, mas intuitivos. Como o presidente preza e investe em um parque fabril de ponta, o grau de atualização tecnológica é muito elevado. Contrariamente aos teóricos, essa organização não possui estratégias tecnológicas explícitas inseridas no planejamento de longo prazo, mas apresenta elevado grau de substituição tecnológica. Dessa forma, minimiza o iminente resultado de perda expressiva de participação no mercado ocasionado pelo não reconhecimento oportuno de

uma substituição tecnológica (MARCOVITCH, 1992; ANSOFF e MCDONNELL, 1993).

- FAMILIARES NA GESTÃO:

Empresas Afetadas: ALFA e GAMA

Essa característica foi intensamente verificada nas empresas ALFA e GAMA. Já na empresa BETA, apesar de ela ter sido identificada em relação ao quesito de inexistência de separação entre a propriedade e o controle, esse traço não demonstrou influenciar as variáveis dependentes ora analisadas. Nessa questão em particular, os resultados apurados na BETA foram opostos àqueles encontrados na pesquisa realizada por Palmeira (1995). A autora concluiu que executivos não-familiares não são geralmente reconhecidos e, sendo assim, esses indivíduos descontentes tendem a deixar seus empregos nesse tipo de empresa. A empresa BETA poderia ser enquadrada por Silva, Fischer e Davel (1999), como sendo uma das empresas familiares brasileiras que apresentam a administração mais profissionalizada, com um estilo de gestão mais descentralizado, estratégia e estrutura mais sofisticadas e com os membros da família e funcionários profissionais participando da atividade da administração, exercendo papéis muito bem delimitados.

A alta cúpula da ALFA e GAMA é ocupada por dirigentes familiares e ambas as empresas prezam por equipes operacionais qualificadas tecnicamente. Dessa forma, corroboram-se algumas conclusões obtidas por Coutinho e Ferraz (1994), os quais, em seus estudos, verificaram que o comando familiar prevalece nas empresas e grupos econômicos nacionais. Toffler (1990) e alguns outros autores acreditam que a fidelidade dos membros da família é um dos fatores que garante a sobrevivência desse tipo de empresa. Alguns autores argumentam que a empresa familiar se caracteriza pela inter-

relação, coexistência e combinação complexa de dois sistemas sociais: a família e a gestão. Por tudo isso, membros da família desempenham simultaneamente papéis de parentes, proprietários e de gestores (DAVEL e COLBARI, 2000; TAGIURI e DAVIS, 1996). Coutinho e Ferraz (1994) ainda afirmam que essas relações de propriedade e gestão representam uma fragilidade competitiva, principalmente quando interesses familiares afetam a condução do negócio. Apesar de existir uma fusão entre os interesses da família e os da empresa, ambas as organizações objetivam preservar financeiramente a empresa em detrimento das condições da família.

Estrutura Organizacional

Empresas Afetadas: ALFA e GAMA

Em ambas as organizações percebeu-se que não há separação entre a propriedade e o controle. No presente momento, todos os diretores são parentes e no caso da GAMA, ao longo da sua história, a diretoria sempre foi familiar. Lethbridge (1997) acredita que essa constatação pode ser justificada pelo receio que a família possui em perder o controle sobre a empresa e pelo desejo de manter o negócio inteiramente na esfera familiar. O autor ainda acrescenta que, nas empresas familiares, não há uma nítida separação entre os conceitos de controle familiar e gestão familiar. Coutinho e Ferraz (1994) afirmam que essas relações de propriedade e gestão representam uma fragilidade competitiva, principalmente quando interesses familiares afetam a condução do negócio. Os relacionamentos existentes entre os proprietários-gestores e seus dirigentes estratégicos baseiam-se em muita confiança, proximidade, carinho, dedicação e respeito, pois todos são membros da mesma família. Por tudo isso, percebeu-se que a distribuição de autoridade acontece principalmente no nível da diretoria, mais por motivos de confiança e lealdade do que propriamente pela competência profissional dos diretores. A proximidade dos dirigentes estratégicos, assim como sua convivência muito íntima, é que tornam a

coordenação entre os dirigentes estratégicos eficiente. Essa coordenação acontece de modo muito informal sendo esse fato reflexo das relações interpessoais entre os familiares. Em relação à empresa ALFA, ainda observou-se que os dirigentes são os únicos que possuem pleno acesso às informações estratégicas da empresa. Nessa organização observou-se que os processos de comunicação afastam-se dos padrões formais, assim como a especificação das atividades existentes na empresa. Importante aspecto detectado, apenas em relação a GAMA, foi o fato de os seus diretores perceberem que o presidente demonstra, em certos momentos, falta de credibilidade em relação às suas competências profissionais.

Estrutura de Decisão – centralização

Empresas Afetadas: ALFA e GAMA

O grau de autonomia que os dirigentes estratégicos possuem encontra-se diretamente ligado ao fato de eles serem familiares e, ao que pareceu, foi conquistado ao longo do tempo e após demonstrações de lealdade e confiança.

Profissionalização da Administração

Empresas Afetadas: ALFA e GAMA

Demonstrou-se que para os cargos de diretoria, os requisitos pessoais parecem ficar acima da qualificação adquirida em instituições formais de ensino. Sousa (1998) verificou em sua pesquisa que o gerenciamento da empresa era mantido entre os membros da família uma vez que a probabilidade de haver falta de lealdade por parte de um membro familiar seria muito menor do que por um profissional contratado no mercado. Já para a área de produção das empresas pesquisas neste estudo, o requisito mais importante

concentra-se na experiência técnica. Em relação aos cargos de direção, as empresas em tela, ostentaram preferência por contratar dirigentes familiares. Rodrigues e Sá (1984) contribuem para essa argumentação ao mencionar que aqueles que estão fora do círculo familiar não merecem confiança ou não possuem competência, pois o que mais importa nas organizações familiares são as relações de parentesco, confiança e lealdade. Freitas (1997) justifica esse fato voltando às origens do processo de colonização brasileiro, que teve a família colonial como principal referência à idéia de normalidade do poder e da respeitabilidade, fazendo prevalecer as preferências por laços afetivos.

O presidente da empresa ALFA apresenta um discurso de disposição para buscar um profissional no mercado de trabalho, não havendo familiar adequado ao cargo. Nesse momento ratificam-se alguns argumentos defendidos por Castor (2000) que enfatiza que a prática de contratar profissionais de administração para dirigir empresas familiares começa a se disseminar, mas ainda é um processo rudimentar e pouco definido. O autor ainda complementa que são muito raros os casos de empresas familiares dispostas a compartilhar, efetivamente, o poder.

Em ambas as organizações, ALFA e GAMA, percebeu-se que os dirigentes familiares declararam possuir forte apego à empresa; é uma relação de profundos sentimentos, pois cresceram dentro dela e sempre receberam grande incentivo, por parte da família, para se interessarem pelo negócio. Silva, Fischer e Davel (1999) corroboram esse aspecto levantado ao verificarem que existem fatores, o mais das vezes subjetivos, que freqüentemente motivam os familiares a ingressarem nas empresas, dando continuidade ao controle familiar nessas organizações. Também amiúde, observa-se que familiares são estimulados a manter contato com a organização desde cedo. Lodi (1999) também aborda esse tema e enfatiza que os herdeiros são incentivados a trabalhar no negócio da família, independentemente de possuírem habilidades profissionais específicas.

Conforme Castor (2000), a contratação de dirigentes profissionais não familiares é mais utilizada quando há necessidade de eleger um indivíduo imparcial para conciliar conflitos. Tanto o presidente da empresa ALFA como o da GAMA recentemente contrataram consultores. No caso da ALFA, trata-se de uma consultoria externa com o objetivo de minimizar conflitos entre os membros da família. Já no caso da GAMA, contratou-se um consultor interno, que possui estreitos laços de relacionamento com a família e, principalmente, com seu presidente. Em ambos os casos, percebeu-se que o critério diferenciador para a seleção dessas consultorias foi a confiança que elas inspiraram nos proprietários-gestores.

- PATERNALISMO:

Empresas Afetadas: ALFA e GAMA

Esse traço demonstrou ser mais intenso no proprietário-gestor da organização ALFA. No que tange a GAMA, essa característica foi percebida apenas com respeito à diretoria; na ALFA, o presidente também externou essa característica relativamente a todos os demais funcionários da empresa. Colbari (1996) trabalha esse enfoque e verifica uma rede relacionamentos sociais que são baseados na proximidade, pessoalidade e confiança. Essa noção de confiança relaciona-se à interpenetração e à simultaneidade de papéis desempenhados pelas pessoas, fundados em uma identidade partilhada, uma história em comum, um envolvimento emocional, uma linguagem privada dos parentes, uma sensibilização mútua e uma significação simbólica da empresa.

Estrutura Organizacional

Empresas Afetadas: ALFA e GAMA

Verificou-se que não só a distribuição de autoridade mas também o acesso às informações estratégicas são dependentes das relações pessoais estabelecidas entre os dirigentes e os proprietários-gestores. São relações carregadas de sentimentos, emoções e baseadas na proximidade, lealdade e confiança. Esses critérios pessoais parecem ser mais importantes do que a competência profissional dos dirigentes estratégicos. Essa questão é enfatizada por Davel e Colbari (2000), que afirmam que o vínculo entre uma organização e uma família cria um clima organizacional e uma cultura que legitima certas formas organizacionais e hábitos gerenciais, válidos mais pela sua origem do que simplesmente pela sua funcionalidade e racionalidade empresarial. Urdan e Urdan (2001) ainda complementam que as relações nas organizações brasileiras são impregnadas de “calor humano”, receptividade e afeto, desenvolvendo ligações profissionais baseadas em lealdade e cordialidade.

Estrutura de Decisão – centralização

Empresa Afetada: GAMA

Observou-se que por serem relações predominadas pelo afetivo e, não raro, pelo irracional, a autoridade conferida aos dirigentes estratégicos torna-se comprometida e, por vezes, desrespeitada pelo próprio presidente. Desse modo, os dirigentes estratégicos aceitam decisões irracionais, tomadas pelo proprietário-gestor, apenas por questões de respeito e carinho ao mais velho da família.

Profissionalização da Administração

Empresas Afetadas: ALFA e GAMA

Averiguou-se que, apenas para os cargos de dirigente estratégico, critérios de confiança, lealdade, colaboração, bem como de afinidade com o patriarca, ficam acima da qualificação profissional. Nesse conjunto, Allouche (DAVEL e COLBARI, 2000) considera essa noção de confiança como um cimento social mais forte e estável do que a noção de interesses que orienta outros tipos de organizações. São relações regulamentadas pelo implícito, pela capacidade dos membros de deduzirem as regras de funcionamento a partir de sinais sutis.

- **HÁBITO AO PROTECIONISMO ESTATAL:**

Nos três casos analisados neste estudo, conclui-se que essa característica personalista de gestão foi de difícil mensuração. As sentenças relacionadas a essa característica não apresentaram base sólida e, por tudo isso, não puderam servir de parâmetro para confirmar ou refutar sua existência. Contudo, como esse assunto demonstrou ser importante para este estudo, apresenta-se a seguir o posicionamento comparativo das empresas pesquisadas.

Tanto a empresa BETA quanto a GAMA são tradicionais exportadoras. Porém, enquanto a BETA argumenta sobre a sua dificuldade em desfrutar das ações governamentais direcionadas ao aumento das exportações brasileiras, a GAMA evidencia sua insatisfação em relação à descontinuidade dos programas brasileiros destinados às exportações. Já o discurso da ALFA concentra-se na falta de assistência ou apoio, por parte do governo, para questões relacionadas a empresas ainda iniciantes nas vendas para o exterior.

As empresas ALFA e BETA, ambas de médio porte, evidenciaram a dificuldade em conseguir acesso às linhas de crédito concedidas por instituições públicas de fomento. A organização GAMA, de grande porte, foi a única a declarar que se utiliza dessas fontes. Houve consenso, entre as três empresas pesquisadas, em relação a pouca competitividade

das taxas de juros disponibilizadas pelas fontes de financiamento públicas e privadas ora existentes no Brasil para as empresas brasileiras. Bernhoeft (19—a) acredita que a questão do elevado custo do dinheiro é muito procedente e compromete a competitividade dessas organizações. Bethlem (1999) também enfatiza que no Brasil, as empresas nacionais possuem limitação de acesso a um capital com taxas de juros mais competitivas e, além disso, dificilmente conseguem acesso a crédito internacional.

As empresas BETA e GAMA evidenciaram descontentamento em relação à desunião e ao isolacionismo do setor têxtil brasileiro. Apesar de a base teórica considerar os pólos industriais como aspecto vantajoso para o setor (IE/UNICAMP-IEI/UFRJ-FDC-FUNCEX, 1993; GORINI e SIQUEIRA, 1997), tanto a ALFA como a GAMA externaram descontentamento com respeito ao protecionismo existente, por parte do governo, para certas indústrias localizadas em regiões favorecidas por incentivos e isenções fiscais, assim como para financiamentos destinados à instalação de suas plantas industriais. Por outro lado, a BETA está se beneficiando de algumas políticas públicas disponibilizadas pelo governo brasileiro. Essa organização realizou parceria com empresa norte-americana e autores afirmam que essa é uma das principais alternativas que o empresário nacional possui para capitalizar-se e manter-se competitivo (COUTINHO e FERRAZ, 1994; BERNHOEFT, 19—; 19—a; 19—c). Essa organização insere-se no pequeno grupo de empresas nacionais que se associam com o capital estrangeiro com o objetivo de buscar a expansão (GONÇALVES, 2000a).

A ALFA e a BETA apontaram como sério problema a grande quantidade de empresas concorrentes que operam informalmente, oferecendo produtos com qualidade inferior, mas com preços de venda imbatíveis. Gorini e Siqueira (1997) consideram esse fato como mais uma barreira à competitividade do setor. A ALFA e a GAMA complementam esse assunto tecendo comentários a respeito das inúmeras empresas que trabalham intensamente com a evasão fiscal, fato provocado pelo elevado grau de

tributação no país. Ambas argumentam que a questão fiscal compromete a competitividade daquelas que operam dentro da legalidade.

As organizações ALFA e BETA evidenciaram preocupação em relação ao grau de competitividade das empresas nacionais quando comparadas às estrangeiras que aqui se instalaram. Elas acreditam que essa é uma concorrência desigual, uma vez que as estrangeiras são expostas a facilidades governamentais, seja em termos de taxas favorecidas para grandes financiamentos, seja em benefícios, isenções e anistias fiscais. Já a empresa GAMA evidenciou uma fragilidade na capacidade competitiva das indústrias brasileiras em virtude do elevado custo de se produzir no país, seja pela deterioração da infra-estrutura do Brasil, seja pela falta de ética, por parte de alguns representantes do setor público na utilização dos recursos. Tais fatos foram considerados desvantajosos para as organizações brasileiras.

As empresas ALFA e GAMA salientam ainda o fato de o maquinário para a indústria têxtil ser importado, levando as indústrias nacionais, o mais das vezes, a se endividarem em moeda estrangeira. Conseqüentemente, elas se expõem ao risco cambial e aos elevados custos para proteção contra a variação da taxa de câmbio. Em relação a essa questão, há contribuições de diversos autores (IE/UNICAMP-IEI/UFRJ-FDC-FUNCEX, 1993; WEISS, JÚNIOR e HWA, 1993); eles afirmam que a principal barreira à atualização tecnológica do setor é o crescente custo de capital envolvido, uma vez que os grandes produtores de tecnologia localizam-se em países industrializados e atuam de forma global. Associado a isso, desenvolvimentos recentes têm aumentado consideravelmente a complexidade e o custo dos equipamentos industriais têxteis. O MDIC (199-) ainda acrescenta que, no Brasil, as empresas que não são líderes de mercado possuem problemas cruciais em relação a restrições financeiras e à dificuldade de acesso a fornecedores estrangeiros de máquinas e equipamentos.

Finalizando, a GAMA evidencia seu descontentamento em relação ao setor. Ela acredita que a produção do setor têxtil vem apresentando um declínio ao longo dos últimos anos. Atualmente, os produtos da indústria têxtil estão sendo considerados *commodities*, com baixos valores agregados e sem tecnologias de ponta. Essa percepção é, por um lado, confirmada por alguns autores (CNI, 1999; CORREIA, 2000); eles evidenciam que esse segmento vem apresentando queda considerável na produção física industrial. Por outro lado, não confirma os argumentos apresentados por Gorini (2000), para quem tal fato relaciona-se mais ao declínio do número de unidades industriais que da capacidade produtiva propriamente dita, posto que essas indústrias vêm apresentando crescimento moderado. Campolina (2000) contribuindo para essas observações, afirma que, atualmente, o complexo têxtil não é considerado como um setor que apresente grande capacidade de integração interindustrial, uma vez que sua produção é voltada para bens não-duráveis de consumo final ou insumos de uso generalizado.

5.1.3. Conclusões Finais

O conteúdo presente nesta parte objetiva responder ao problema de pesquisa desenvolvido, assim como responder cada uma das perguntas de pesquisa apresentadas na metodologia (Capítulo 3, tópico 3.1.1) deste trabalho.

Diante das constatações desenvolvidas no tópico alusivo às conclusões específicas (Capítulo 5, tópico 5.1.2) desta pesquisa, confirmou-se a existência de grande parte das características personalistas de gestão dos proprietários-gestores de empresas familiares brasileiras elencadas para o estudo. Observou-se que, quanto mais intensa essas características demonstraram ser, maior sua influência nos elementos estratégicos analisados neste trabalho.

O proprietário-gestor da empresa GAMA evidenciou possuir com maior intensidade as características personalistas de gestão. Dessa forma, a capacidade estratégica dessa organização demonstrou ser a mais afetada pelas características identificadas.

Por sua vez, o presidente da ALFA também apresentou diversas características personalistas de gestão, mas apresentou-as com menos intensidade daquela mostrada pelo presidente da GAMA. Independentemente disso, notou-se que essas características também afetaram os elementos estratégicos propostos para este estudo.

Já o proprietário-gestor da BETA foi aquele em que as características personalistas de gestão se apresentaram de maneira menos intensa. Portanto, poucas foram as evidências de influência dessas características sobre a capacidade estratégica da organização.

As perguntas de pesquisa desenvolvidas para este estudo podem ser respondidas através de duas visões. A primeira relaciona-se aos resultados encontrados nas empresas ALFA e GAMA. A outra refere-se às conclusões que envolvem a organização BETA.

As empresas ALFA e GAMA são administradas por tradicionais métodos personalistas de gestão. Nessas organizações verificou-se que seus proprietários-gestores são, predominantemente, movidos por características personalistas de gestão. Conclui-se que os métodos personalistas de gestão identificados influenciam, significativamente, os elementos estratégicos selecionados.

Já a organização BETA não adota intensamente tradicionais métodos personalistas de gestão e, sendo assim, seu proprietário-gestor não demonstrou ser movido, predominantemente, pelas características personalistas de gestão. Essas características,

quando identificadas, não influenciaram significativamente as variáveis dependentes analisadas.

Em relação às empresas ALFA e GAMA conclui-se que os métodos personalistas de gestão são dominantes e, por tudo isso, elas tendem a apresentar menor capacidade estratégica quando comparadas com a organização BETA. Conforme verificado, a organização BETA foi a empresa que demonstrou adotar métodos modernos de gestão, tendendo a apresentar maior capacidade estratégica.

Apesar de as perguntas de pesquisa propostas neste estudo terem sido respondidas de forma bastante satisfatória, novos questionamentos surgem. Independentemente da intensidade com que as características personalistas de gestão influenciam a capacidade estratégica das três empresas analisadas, notou-se que elas vêm sobrevivendo por um longo período, variando de 44 a 66 anos de atividade, não obstante o alto índice de mortalidade empresarial observado no país.

Nesse período, tais organizações vêm tendo que se adaptar às situações que lhes são impostas, seja por força do resultado das políticas macroeconômicas do governo, seja pela acirrada concorrência estrangeira e nacional, que lhes exige um parque fabril tecnologicamente capacitado e que, conseqüentemente, demanda elevados investimentos. Nas empresas estudadas, verificou-se que os três proprietários-gestores possuem uma relação direta e íntima com as áreas produtivas de suas organizações. Tal questão, provavelmente, relaciona-se com o fato de essas organizações possuírem parques fabris tecnologicamente atualizados.

São, pois, organizações comandadas por proprietários-gestores que imprimem na condução de seus negócios sua marca pessoal, ou seja, impõem sua personalidade. Dessa forma, ao mesmo tempo em que eles conferem condições para o enfrentamento dos

dolorosos processos de adaptação, também podem representar entraves ao desenvolvimento e aprimoramento da capacidade estratégica de suas organizações.

Em que pese tratar-se de empresas vencedoras relativamente à conjuntura brasileira, se suas administrações melhor se utilizassem das modernas técnicas administrativas de gestão, certamente seus proprietários-gestores poderiam ater-se de forma mais eficiente aos negócios específicos de suas organizações, liberando seus principais executivos para as demais atividades empresariais de forma a capturar de maneira mais competitiva as sinergias organizacionais existentes.

Este estudo procurou despertar um interesse maior em relação ao fenômeno social das organizações familiares. O tema relacionado às características personalistas de gestão dos empresários brasileiros em organizações familiares não deixa de provocar reflexões acerca de práticas correntes na vida social do país. Representa uma forma de fracionar alguns elementos do caldo cultural brasileiro e, a partir desse ponto, buscar um melhor entendimento da maneira pela qual o empresário brasileiro se vê e é visto. Indo mais além, não sem uma boa dose de ambiciosa pretensão, quer este estudo contribuir com o contínuo processo de auto-conhecimento do povo brasileiro; suas vicissitudes e venturas.

5.2. Sugestões

Apesar de a firma familiar ser a forma predominante de organização no mundo de hoje, poucas pesquisas sistemáticas existem nesse campo. Assim, é de fundamental importância encampar novas pesquisas nesse tema, buscando apreender as especificidades, peculiaridades e sutilezas desse tipo de empresa (SILVA, FISCHER e DAVEL, 1999; BETHLEM, 1994; GERSICK et al., 1997). O fato é que dessas empresas, apesar de contribuírem para a diversidade de práticas gerenciais e objetivos de negócios na esfera global, sabe-se muito pouco sobre elas (PARKER, 1998; LODI, 1999). Neste

capítulo, apresentam-se algumas sugestões para estudos organizacionais futuros relacionados à empresa familiar.

Analisando a base-teórica apresentada neste trabalho, verifica-se a existência de outras características personalistas de gestão que não foram selecionadas para este estudo. Destacam-se algumas que podem vir a servir como objeto de pesquisas futuras, tais como: (1) proprietário é o controlador acionário e o administrador; (2) má distinção entre os recursos pessoais da família e os da empresa; (3) receptividade ao estrangeiro; e (4) governança corporativa em empresas familiares.

Outra sugestão para possíveis estudos posteriores é relativa à característica personalista de gestão descrita como hábito ao protecionismo estatal. Como evidenciado anteriormente, essa variável foi de difícil mensuração, uma vez que as sentenças relacionadas a ela não apresentaram base sólida e, por tudo isso, não puderam servir de parâmetro para confirmar ou refutar sua existência. Notou-se que essa dificuldade originou-se principalmente pela avaliação transversal adotada neste trabalho. Provavelmente, adotando uma metodologia que empregue a avaliação longitudinal, essa característica personalista de gestão possa ser mensurada de forma a oferecer uma base sólida de análise.

Este estudo foi realizado com empresas têxteis localizadas na região Sudeste do país. Assim sendo, aplicar essa pesquisa em indústrias situadas em outras regiões geográficas poderia contribuir para uma melhor compreensão do setor.

Como esta pesquisa baseou-se em dados relativos a esse tipo específico de indústria, sugere-se que este estudo seja aplicado em outros setores, assim como em outras atividades, ou seja: comércio; e serviço.

Por fim, este trabalho focou o nível dos dirigentes estratégicos, mais especificamente as diretorias dessas organizações. Nas empresas pesquisadas esse nível hierárquico era composto por membros familiares. Notou-se que seria bastante construtivo aplicar este estudo nos outros níveis organizacionais, que, nos casos analisados, eram posições ocupadas por funcionários não familiares.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABIT. Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecções (**ABIT**), mar. 2001. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/perfil/perfil.html>>. Acesso em: 20 maio 2001.
- AKTOUF, O. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.
- ALVES, S. Elementos para construção de um modelo multidimensional-reflexivo para análise das organizações empresariais brasileiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXIII, 1999, Foz do Iguaçu - PR. **ANPAD**, Foz do Iguaçu - PR: org 15, CD-ROM.
- ANDREWS, K. R. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ANTONIALLI, L. M. Capacitações organizacionais e gestão tecnológica em uma pequena empresa rural que atua em pecuária leiteira. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXI, 1997, Rio de Janeiro. **ANPAD**, Rio de Janeiro: ar 6, CD-ROM.
- ARAÚJO, L. A. de. Os desafios da empresa familiar. **Desafio 21 – gestão & competitividade**. Recife: n. 35, maio 1999.
- ARONOFF, C. E. Kennesaw shares in study to define family businesses. **Atlanta Business Chronicle**, Georgia, v. 18, n. 47, p. 2, abr. 1996.
- ARTHUR ANDERSEN. **MassMutual American Family Business Survey (1997)**. Disponível em: <<http://www.massmutual.com/fbn/html/res97.html>> Acesso em: 26 abr. 2001.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BARROS, B. T. de; PRATES, M. A. S.. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BARROS, J. R. M.; GOLDENSTEIN, L. O real e a aliança inflacionária. In: VEIGA, P. da M. **O Brasil e os desafios da globalização**. São Paulo: SOBEET, 2000.

- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Gerenciando empresas no exterior**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- BEATRIZ, M. Z.; HASTREITER, S. T. Os elementos da cultura organizacional no processo de sucessão familiar. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXI, 1997, Rio de Janeiro. **ANPAD**, Rio de Janeiro: org 22, CD-ROM.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1991.
- _____. Desafios e Oportunidades das Sociedades Familiares. In: MARTINS, I. G. da S.; MENEZES, P. L. de; BERNHOEFT, R. **Empresas familiares brasileiras**: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio, 1999.
- _____. **A empresa familiar no mundo**, (19—). Disponível em: <<http://www.bernhoeft.com/sociedade.htm>> Acesso em: 24 maio 2001.
- _____. **A capitalização da empresa familiar nacional**, (19—a). Disponível em: <<http://www.bernhoeft.com/sociedade.htm>> Acesso em: 24 maio 2001.
- _____. **Família, propriedade e administração**, (19—b). Disponível em: <<http://www.bernhoeft.com/sociedade.htm>> Acesso em: 24 maio 2001.
- _____. **Crise e futuro da empresa nacional**, (19—c). Disponível em: <<http://www.bernhoeft.com/sociedade.htm>> Acesso em: 24 maio 2001.
- BETHLEM, A. de S. A empresa familiar: oportunidades para pesquisa. **Revista de Administração**. São Paulo: v. 29, n. 4, p. 88-97, out./dez. 1994.
- _____. **Gestão de Negócios**: uma abordagem brasileira. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BONELLI, R. **As estratégias dos grandes grupos industriais brasileiros nos anos 90**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA: texto para discussão: n. 569. Rio de Janeiro, 1998. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/pub/td/td.html>> Acesso em: 10 dez. 2000.
- BORTOLI NETO, A. de; LOPES, A. de S.; MOREIRA JÚNIOR, A. L. As dificuldades para a implementação de estratégias em uma empresa familiar de pequeno porte. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXII, 1998, Foz do Iguaçu - PR. **ANPAD**, Foz do Iguaçu - PR: orgest 25, CD-ROM.

- BRASIL, H. V. Internacionalização e globalização. In: BRASIL, H. V.; ARRUDA, C. A. (org.) **Internacionalização de empresas brasileiras**. Fundação Dom Cabral, Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- BRASIL, H. V.; DIEGUES, S. Caso de internacionalização da Metal Leve. In: BRASIL, H. V.; ARRUDA, C. A. (org.) **Internacionalização de empresas brasileiras**. Fundação Dom Cabral, Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- BRESLER, R. O pai e as organizações: práticas de poder no Brasil. **O & S**. v. 7, n. 18, p. 141 – 155, maio/ago. 2000.
- BSTHELL, L. Brasil: o legado dos 500 anos e o futuro. In: VELLOSO, J. P. dos R. (coord.). **Brasil 500 anos**: futuro, presente, passado. Rio de Janeiro: José Olympio, 2000.
- BULGACOV, S. **Conteúdo e processo estratégico**: estudo comparativo de casos na indústria alimentícia do Paraná. São Paulo, 1997. 262 f. Tese (Doutorado em 1997) - EAEPS-FGV, Fundação Getúlio Vargas.
- CALDAS, M. P. Santo de casa não faz milagre. In: MOTTA, F. P.; CALDAS, M. P. (org.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- CAMPOLINA, C. D. A nova geografia econômica do Brasil. In: VELLOSO, J. P. dos R. (coord.). **Brasil 500 anos**: futuro, presente, passado. Rio de Janeiro: José Olympio, 2000.
- CAMPOS, L. J.; MAZZILLI, C. Análise do processo sucessório em empresa familiar: um estudo de caso. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXII, 1998, Foz do Iguaçu - PR. **ANPAD**, Foz do Iguaçu - PR: org 12, CD-ROM.
- CAPELÃO, L. G. F. Relações de poder no processo de sucessão em empresas familiares: o caso das indústrias Filizola S.A. **O & S**. v. 7, n. 18, p. 141 – 155, maio/ago. 2000.
- CARDOSO, F. H. O limiar de um novo tempo. In: VELLOSO, J. P. dos R. (coord.). **Brasil 500 anos**: futuro, presente, passado. Rio de Janeiro: José Olympio, 2000.
- CARRÃO, A. M. R. Empresa familiar: riscos e oportunidades. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXI, 1997, Rio de Janeiro. **ANPAD**, Rio de Janeiro: org 16, CD-ROM.
- _____. Por que é importante estudar as empresas familiares. **Pensamento e Realidade**. BNDES, AP/COPED: reg. AA-2503^A, ano I, n. 2/98, 1998.

- CASTOR, B. V. J. **O Brasil não é para amadores**. Curitiba: EBE: IBQP-PR, 2000.
- CASTRO, A. B. de. Esgotamento versus continuidade na indústria brasileira. In: CASTRO, A. B. de et al. **O Futuro da indústria no Brasil e no mundo**: os desafios do século XXI. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. O crescimento: revendo o passado e pensando o futuro. In: VELLOSO, J. P. dos R. (coord.). **Brasil 500 anos**: futuro, presente, passado. Rio de Janeiro: José Olympio, 2000.
- CATTANI, M. A. **Empresa familiar**: mandatos e mitos no comando de uma empresa. Porto Alegre, 1992. 93 f. Dissertação (Mestrado em administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the american industrial enterprise. 19. ed. Cambridge: MIT Press, 1995.
- CHANNON, D. F. **The blackwell encyclopedic dictionary of strategy management**. Reino Unido: Blackwell Publishers Ltd, 1997.
- CNI. Relatório da Competitividade Setorial da Indústria Brasileira, 1998. Confederação Nacional da Indústria - CNI. Brasília, D.F., 1999.
- COLBARI, A. Imagens familiares na cultura de empresa. In: DAVEL, E.; VASCONCELLOS, J. G. **Recursos Humanos e Subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1996.
- CONTADOR, C. R.; AZEVEDO, G. A indústria têxtil brasileira: os mitos e as evidências. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXI, 1997, Rio de Janeiro. **ANPAD**, Rio de Janeiro: pis 8, CD-ROM.
- CORREIA, L. F. Economic-financial profile of the brazilian textile sector: analysis of the liquidity in the period 1996 to 1998. In: BUSINESS ASSOCIATION OF LATIN AMERICAN STUDIES, 2000, Caracas, Venezuela. **BALAS**, Caracas, Venezuela: banking, finance, and accounting, CD-ROM.
- COSTA, R. T. da. A dimensão das empresas no mundo globalizado. In: VELLOSO, J. P. dos R. (coord.). **Brasil 500 anos**: futuro, presente, passado. Rio de Janeiro: José Olympio, 2000.
- COUTINHO, L.; FERRAZ J. C. (coord.) **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas, São Paulo: Papirus, 1994.

- CUNHA, J. M. M. C. **Pólo de tecelagem plana de fibras artificiais e sintéticas da região de Americana**, fev. 2001 (área de operações industriais 1 – AO1, gerência setorial de bens de consumo não duráveis). Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>> Acesso em: 10 maio 2001.
- DAVEL, E. P. B.; VASCONCELOS, J. G. M. Gerência e autoridade nas empresas brasileiras. In: MOTTA, F. P.; CALDAS, M. P. (org.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- _____; COLBARI, A. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade [sic]. **O & S**. v. 7, n. 18, p. 45 – 64, maio/ago. 2000.
- DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (org.). **Handbook de estudos organizacionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1998, p. 105 – 133. v. 1: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais.
- DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.
- FAORO, R. **Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro**. 15. ed. São Paulo: Globo, v. 1, 2000.
- _____. **Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro**. 15. ed. São Paulo: Globo, v. 2, 2000a.
- FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; NAUER, L. H. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- FERREIRA, A. B. de H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- FINGERL, E. R. **Tecelagem e malharia**, jan. 2001 (Área de operações industriais 1 – AO1, gerência setorial de bens de consumo não duráveis). Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>> Acesso em: 10 maio 2001.
- FISCHER, R. M. A modernidade de gestão em tempos do cólera. **Revista de Administração**. São Paulo: v. 27, n. 4, p. 58-64, out./dez. 1992.

- FREITAS, A. B. de. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. P.; CALDAS, M. P. (org.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- FREYRE, G. **Casa-grande & senzala**. 39. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.
- GALBRAITH, J. R. Planejamento estratégico e de organização. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. 3. ed. São Paulo: Negócio, 1997.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio-jun. 1995.
- GONÇALVES, S. de C. **Patrimônio, família e empresa**: um estudo sobre as transformações no mundo da economia empresarial. São Paulo: Negócio, 2000.
- GONÇALVES, R. Centralização do capital em escala global e desnacionalização da economia brasileira. In: VEIGA, P. da M. **O Brasil e os desafios da globalização**. São Paulo: SOBEET, 2000a.
- GORINI, A. P. F.; SIQUEIRA, S. H. G. de. **Complexo têxtil brasileiro**, set. 1997 (BNDES setorial). Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/publica/multi/welcome.asp>> Acesso em: 21 out. 2000.
- _____. **Panorama do setor têxtil no Brasil e no mundo**: reestruturação e perspectivas, set. 2000. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>> Acesso em: 10 maio 2001.
- GOULART, L.; BRASIL, H. V.; ARRUDA, C. A. A internacionalização de empresas brasileiras: motivações e alternativas. In: BRASIL, H. V.; ARRUDA, C. A. (org.) **Internacionalização de empresas brasileiras**. Fundação Dom Cabral, Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- GOUSSEVSKAIA, A.; RODRIGUES, S. B. Mudança na administração de tecnologia no setor de telecomunicações: estudo de caso da Telemig. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXIV, 2000, Florianópolis - SC. **ANPAD**, Florianópolis - SC: act 1026, CD-ROM.

- GRACIOSO, F. Ascensão, declínio e queda da empresa familiar brasileira. **Revista Marketing**: fev. 1998.
- GUEIROS, M. M. B.; OLIVEIRA, L. M. B. Sucessão familiar: prática em empresa de transporte: uma visão dos dirigentes. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXIV, 2000, Florianópolis - SC. **ANPAD**, Florianópolis - SC: org 906, CD-ROM.
- HALL, R. H. **Organizações**: estrutura e processos. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.
- HOLANDA, S. B. de. **Raízes do Brasil**. 26. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- IE/UNICAMP-IEI/UFRJ-FDC-FUNCEX. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**: competitividade do complexo têxtil. Instituto de Economia/UNICAMP; Instituto de economia Industrial/UFRJ; Fundação Dom Cabral; Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior. Campinas, 1993.
- ILHA, F. et al. A ousadia no recomeço. **Exportar & gerência**, Brasília, n. 16, p. 20-24, jan. 2000.
- KERLINGER, F. N. **Metodologia de pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: USP, 1980.
- LANZANA, A.; COSTANZI R. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: MARTINS, I. G. da S.; MENEZES, P. L. de; BERNHOEFT, R. **Empresas familiares brasileiras**: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio, 1999.
- LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista BNDES**, Rio de Janeiro, n. 7, jun. 1997. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/publica/revista.htm> Acesso em: 20 maio 2000.
- LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- _____. **Fusões e aquisições**: o cenário brasileiro. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Book, 1997.
- MACÊDO, K. B. Empresa familiar no Brasil: inserção e perspectiva no mercado globalizado. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXIV, 2000, Florianópolis - SC. **ANPAD**, Florianópolis - SC: arh 309, CD-ROM.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. et al. Tecnologia e ciclo de vida organizacional: um quadro de análise. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XVI, 1992, Canela - RS. Anais do **ANPAD**, Canela - RS, v.6, pág. 111-123.

_____; ALPERSTEDT, G. D. Informática e estrutura de decisão organizacional: um estudo de caso. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 6, p. 309-327, 1995.

MARCOVITCH, J. Estratégia tecnológica na empresa brasileira. In: VASCONCELLOS, E. (coord.). **Gerenciamento da tecnologia**: um instrumento para a competitividade empresarial. São Paulo: Edgard Blücher, 1992.

MEDEIROS, C. B. de. **Tecnologias de informação virtual e estrutura de decisão organizacional**: o caso da CELEPAR. Curitiba - PR, 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPPAD, Universidade Federal do Paraná.

MENCARINI, R. C. **Estrutura de decisão, integração normativa e objetivos de sistema**: o caso do CNPq. Curitiba - PR, 1998. 176 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPPAD, Universidade Federal do Paraná.

MENDES, D. **Qualidade total e estrutura de decisão organizacional**: o caso da Superintendência Regional de Distribuição Leste da COPEL. Curitiba - PR, 1997. 148 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPPAD, Universidade Federal do Paraná.

MENDES, G. A. **Conteúdo e processo estratégico em organização industrial**: estudo de caso da indústria de fundição Tupy. Curitiba - PR, 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPPAD, Universidade Federal do Paraná.

MDIC. **Ações setoriais para o aumento da competitividade da indústria brasileira (199-)**. Ministério do Desenvolvimento da Indústria e do Comércio Exterior – MDIC. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/publica/sdp/pag/acoes.html>> Acesso em: 22 nov. 2001.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estrutura em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

_____; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

_____; QUINN, J. B. **O Processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

- MOREIRA, B. F. Um projeto nacional de exportações. In: VELLOSO, J. P. dos R. (coord.). **Brasil 500 anos: futuro, presente, passado**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2000.
- MOTTA, F. C. P.; BRESSER, L. C. B. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 1981.
- _____; CALDAS, M. P. Cultura organizacional e cultura brasileira. In: MOTTA, F. P.; CALDAS, M. P. (org.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- NASCIMENTO, M. R. do. **Mudança ambiental e posicionamento estratégico**: estudo comparativo de casos em empresas de assistência à saúde. Curitiba - PR, 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPPAD, Universidade Federal do Paraná.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 1999.
- OLIVEIRA, P. T. **Características culturais nacionais e ciclo de vida organizacional**: um estudo em empresas do setor alimentício do Paraná. Curitiba - PR, 2000. 163 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPPAD, Universidade Federal do Paraná.
- PALMEIRA, M. **O impacto da sucessão familiar e de fatores contextuais sobre a estratégia de marketing de uma pequena empresa**: um estudo de caso da Ferragens Hauer em Curitiba. São Paulo, 1995. 325 f. Tese (Doutorado em Administração) – EAEPS-FGV, Fundação Getúlio Vargas.
- PARDINI, D. J. Cultura corporativa forte e ascendente proporcionando longevidade e liderança em organizações brasileiras: reflexões sobre um estudo metodológico nos grupos Bradesco, Gerdau e Votorantim. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXIV, 2000, Florianópolis - SC. **ANPAD**, Florianópolis - SC: org 886, CD-ROM.
- PARKER, B. Evolução e revolução: da internacionalização à globalização. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998, p. 400 – 433. v. 1: Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais.
- PERES, W. O resurgimento das políticas de competitividade industrial. In: CASTRO, A. B. de et al. **O Futuro da indústria no Brasil e no mundo**: os desafios do século XXI. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

- PRATES, M. A. S.; BARROS, B. T. de. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: MOTTA, F. P.; CALDAS, M. P. (org.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- QUINN, J. B.. Estratégias para mudança. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- RAMOS, A. G. **Administração e contexto brasileiro**: esboço de uma teoria geral de administração. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.
- RIBEIRO, D. **O povo brasileiro**: a formação e o sentido do Brasil. 2. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.
- RODRIGUES, S. B.; SÁ, R. C. R. de. Estrutura organizacional brasileira: aplicação do modelo de Aston e implicações metodológicas. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, 24 (4): 158-174, out./dez. 1984.
- ROIEK, R. S. **O declínio organizacional do Banco Bamerindus**: estudo de caso sobre fatores contextuais, estruturais e gerenciais críticos. Curitiba - PR, 1999. 227 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPPAD, Universidade Federal do Paraná.
- SARDENBERG, R. M. Tecnologia e exportação. In: VELLOSO, J. P. dos R. (coord.). **Brasil 500 anos**: futuro, presente, passado. Rio de Janeiro: José Olympio, 2000.
- SCHERER, F. L.; MUSSI, C. W. Comportamento estratégico: um estudo de na indústria de plásticos de Santa Catarina. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXIV, 2000, Florianópolis - SC. **ANPAD**, Florianópolis - SC: ade 41, CD-ROM.
- SCHEFFER, Â. B. B. **Sucessão em empresas familiares**: dificuldades e ações preventivas. Porto Alegre - RS, 1993. 141 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2. ed. brasileira. São Paulo: EPU, 1987. v. 1 – delineamentos de pesquisa, v. 2 – medidas na pesquisa social.

- SERVA, M. Contribuições para uma teoria organizacional brasileira. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, n. 24, v. 2, p. 10-21, fev./abr. 1990.
- SIFFERT FILHO, N. Governança corporativa: padrões internacionais e evidências empíricas no Brasil nos anos 90. **Revista BNDES**, Rio de Janeiro, n. 9, jun. 1998. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/publica/revista.htm>> Acesso em: 12 ago. 2000.
- SILVA, J. C. de S.; FISCHER, T.; DAVEL, E. Organizações familiares e tipologia de análise: o caso da organização Odebrecht. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXIII, 1999, Foz do Iguaçu - PR. **ANPAD**, Foz do Iguaçu - PR: org 42, CD-ROM.
- SILVA, J. C. de S. **Organizações familiares e tipologia de análise: o caso da organização Odebrecht**. Salvador, 1999. 191 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração da UFBA, Universidade Federal da Bahia.
- SIMON, H. A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. USAID: Rio de Janeiro, 1965.
- SIQUEIRA, T. V. de. Concentração da propriedade nas empresas brasileiras de capital aberto. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, n. 10, dez. 1998. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/publica/revista.htm>> Acesso em: 14 maio 2000.
- SKIDMORE, T. **Brasil: de Getúlio a Castelo**. 12. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.
- SKORA, C. M. **Tecnologia e estrutura organizacional: o caso do serviço de transplante de medula óssea do HC – UFPR**. Curitiba - PR, 1999. 122 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPPAD, Universidade Federal do Paraná.
- SOUSA, K. G. **Laços de sangue na empresa: entre a tradições e a modernidade**. Brasília, 1998. 218 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília.
- TAGIURI, R.; DAVIS, J. Bivalent attributes of the family firm. **Family Business Review**, v. 9, n. 2, p. 199-208, 1996.
- TAVARES, M. Repensando e refazendo o planejamento no brasil. In: VELLOSO, J. P. dos R. (coord.). **Brasil 500 anos: futuro, presente, passado**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2000.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

- TOFFLER, A. **Powershift**: as mudanças do poder. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- URDAN, F. T.; URDAN, A. T. Estilos gerenciais e agrupamento de cultura nacional: brasileiros versus europeus, latinos e anglo-saxões. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXV, 2001, Campinas - SP. **ANPAD**, Campinas - SP: cor 661, CD-ROM.
- VASCONCELLOS E.; HEMSLEY, J. R. **Estrutura das organizações**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.
- VEIGA, P. da M. As transformações na indústria e o desempenho das exportações brasileiras nos anos 90. In: VEIGA, P. da M. **O Brasil e os desafios da globalização**. São Paulo: SOBEET, 2000.
- VELLOSO, J. P. dos R. Criando um novo ciclo de crescimento sustentado. In: VELLOSO, J. P. dos R. (coord.). **Brasil 500 anos**: futuro, presente, passado. Rio de Janeiro: José Olympio, 2000.
- VENTURA, L. C. et al. **Patrimônio e sucessão**: como garantir os herdeiros e os negócios. São Paulo: Maltese, 1993.
- VERDU, F. C. **Escolha estratégica**: o papel do dirigente e as forças ambientais e estruturais. Curitiba - PR, 1999. 111 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPPAD, Universidade Federal do Paraná.
- _____. Escolha estratégica de duas empresas familiares. In: I ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2000, Maringá - PR. **EGEPE**, Maringá - PR: gpe 024, CD-ROM.
- VERSIANI, Â. F.; TEIXEIRA, T. C.; GUIMARÃES, L. de O. O setor têxtil e o MERCOSUL: Estratégias de Internacionalização e Gestão. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXI, 1997, Rio de Janeiro. **ANPAD**, Rio de Janeiro: est 12, CD-ROM.
- VIDIGAL, A. C. **Viva a empresa familiar!** Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- _____. A empresa familiar brasileira. In: MARTINS, I. G. da S.; MENEZES, P. L. de; BERNHOEFT, R. **Empresas familiares brasileiras**: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio, 1999.
- WEBER, M. **Economia e sociedade**. Rio de Janeiro: Zahar, 1963.

- WEISS, J. M. G.; JÚNIOR, R. R.; HWA, C. M. F. Indústria têxtil: oportunidades para instituições de pesquisa. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 28, n. 1, p. 65-74, jan./mar. 1993.
- WRIGHT, P.; KROLL M. J.; PARNELL J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.
- YIN, R. K. **Case study research**: design and methods. USA: Sage Publications, Inc., v. 5, 1984.

ANEXO 1: Classificação de Porte de Empresa Adotada pelo Bndes

- **Microempresas:** receita operacional bruta anual* ou anualizada até R\$ 900 mil (novecentos mil reais).
- **Pequenas Empresas:** receita operacional bruta anual* ou anualizada superior a R\$ 900 mil (novecentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 7.875 mil (sete milhões oitocentos e setenta e cinco mil reais).
- **Médias Empresas:** receita operacional bruta anual* ou anualizada superior a R\$ 7.875 mil (sete milhões oitocentos e setenta e cinco mil reais) e inferior ou igual a R\$ 45 milhões (quarenta e cinco milhões de reais).
- **Grandes Empresas:** receita operacional bruta anual* ou anualizada superior a R\$ 45 milhões (quarenta e cinco milhões de reais).

(*) Considera-se **receita operacional bruta anual** como a receita auferida no ano-calendário com o produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria, o preço dos serviços prestados e o resultado nas operações em conta alheia, não incluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos.

Na hipótese de início de atividades no próprio ano-calendário, os limites acima referidos serão proporcionais ao número de meses em que a pessoa jurídica ou firma individual houver exercido atividade, desconsideradas as frações de meses. Nos casos de empresas em implantação, será considerada a projeção anual de vendas utilizada no empreendimento, levando-se em conta a capacidade total instalada.

Quando a empresa for controlada por outra empresa ou pertencer a um grupo econômico, a classificação do porte se dará considerando-se a receita operacional bruta consolidada.

Obs.: Serão também consideradas como Grandes Empresas aquelas que, embora possuam receita operacional bruta inferior a R\$ 35 milhões, pertençam a grupos econômicos cujo faturamento consolidado ultrapasse esse valor.

<http://www.bndes.gov.br>, 21/08/2001.

ANEXO 2: Plano de Condução para Pesquisa de Campo

O objetivo deste procedimento foi planejar e organizar as principais etapas necessárias para a implementação da pesquisa de campo para este trabalho. Tal ferramenta foi necessária uma vez que essa é uma maneira eficaz de aumentar a validade e a confiabilidade de um estudo comparativo de casos, garantindo uma alta qualidade na sua realização. Desse modo, além de ser um instrumento, também contém os procedimentos e as regras gerais que foram seguidas ao longo da pesquisa.

Os principais aspectos relacionados a esse plano basearam-se em como verificar se as características personalistas de gestão de empresários brasileiros de organizações familiares afetam as estratégias organizacionais.

1. Seleção das empresas e definição da amostra

1.1. Seleção das empresas

As principais características da amostra foram identificadas conforme as exigências abaixo:

- Empresas do setor têxtil, mais especificamente do segmento de fiação e tecelagem;
- O controle acionário deve ser familiar;
- Existir familiares na gestão da empresa;
- Empresas devem ser, no mínimo, de médio porte, conforme a classificação do BNDES, constante do ANEXO 1;
- Preferencialmente, as empresas devem estar localizadas nas regiões Sul e/ou Sudeste;

1.2. Definição da amostra

A amostra foi definida conforme os passos seguidos abaixo:

- 1.º - Levantamento das empresas do setor de fiação e tecelagem, através de consulta realizada com órgãos ligados a esse tipo de indústria e consulta na Internet;
- 2.º - Identificação, com o auxílio de profissionais do setor, das empresas que se enquadram nas características desejadas;
- 3.º - Elaboração de relação das empresas selecionadas;
- 4.º - Envio de carta de apresentação – Fase 1, conforme ANEXO 3, para as empresas relacionadas;

- 5.º - Realização de um segundo contato, por telefone. A partir desse contato, identificaram-se quais empresas possuíam as características desejadas e quais delas estariam dispostas a colaborar com o estudo;
- 6.º - Caso necessário, fornecimento formal de maiores detalhes sobre a pesquisa;
- 7.º - Informalmente, firmou-se compromisso de participação na pesquisa, definindo o período aproximado em que seriam realizadas as entrevistas.

2. Procedimento para a coleta dos dados

As entrevistas foram norteadas por questionário. Foram aplicadas duas diferentes entrevistas semi-estruturadas. A primeira, classificada como “Entrevista I”, foi realizada com o proprietário-gestor e possui um cunho generalista sobre assuntos referentes à empresa e à família fundadora. A segunda, denominada “Entrevista II”, foi aplicada aos dirigentes do nível estratégico da empresa e contém os aspectos necessários para verificar as variáveis em questão.

2.1. Preparação dos questionários:

- Questionário para a “Entrevista I”:
Composto por dois grupos de perguntas, conforme ANEXO 5:
 - 1.º - Apresentação pessoal do entrevistado;
 - 2.º - Informações gerais sobre a empresa e a família-proprietária;
- Questionário para a “Entrevista II”:
Composto por dois grupos de perguntas, de acordo com o ANEXO 6:
 - 1.º - Apresentação pessoal do entrevistado;
 - 2.º - Informações relativas às seguintes variáveis independentes:
 - Conservadorismo;
 - Tendência à centralização;
 - Autoritarismo;
 - Informalidade;
 - Rápida tomada de decisão;
 - Resistência à mudança;
 - Visão para o curto prazo;
 - Familiares na gestão;
 - Paternalismo;
 - Hábito ao protecionismo Estatal.
 - 3.º Informações relativas às seguintes variáveis dependentes:

- Estrutura Organizacional;
- Estrutura de decisão:
 - Centralização;
 - Formalização.
- Profissionalização da administração
- Investimentos em tecnologia

As perguntas foram estabelecidas a partir, principalmente, da definição constitutiva das variáveis. Foram elaboradas de forma a inter-relacionar as variáveis independentes com as dependentes, sendo que algumas foram desenvolvidas para servir de base para mais de uma variável, evitando assim que o questionário ficasse muito extenso. O número de perguntas na “Entrevista I” e na “Entrevista II” limitou-se a 19 e a 35 questões, respectivamente. O tempo despendido, em média, para a “Entrevista I” foi de vinte minutos. Já para as entrevistas realizadas nos moldes da “Entrevista II” o tempo de duração foi de, aproximadamente, setenta minutos.

Com o objetivo de maximizar os resultados de cada pergunta elaborou-se uma série de assuntos que deveriam, obrigatoriamente, ser abordados em certas questões. Esses assuntos ficaram em destaque através da utilização de um símbolo (#) de maneira a chamar atenção da pesquisadora caso o assunto não fosse abordado espontaneamente pelos entrevistados.

2.2. Definição dos entrevistados:

Os entrevistados serão compostos conforme classificação abaixo:

- “Entrevista I”: Proprietário-gestor;
- “Entrevista II”: Dirigentes do nível estratégico, todo o universo;

Os entrevistados devem apresentar as seguintes características:

- Antigüidade na organização e envolvimento no fenômeno;
- Conhecimento amplo e detalhado das circunstâncias envolvidas na questão de pesquisa;
- Disponibilidade adequada de tempo;
- Capacidade para exprimir a essência e o detalhe para a compreensão do fenômeno;
- Disposição para cooperar com o trabalho a ser realizado.

2.3. Aplicação do pré-teste:

Os questionários foram testados em duas empresas familiares de médio porte, ambas do setor têxtil, mas no segmento de confecções. A partir disso, foram realizados os ajustes

necessários tanto em relação às perguntas não compreendidas pelos entrevistados quanto em relação àquelas que não atingiram seu objetivo principal.

2.4. Procedimentos para a entrevista:

No primeiro dia de apresentação da pesquisadora à empresa, foi entregue a carta de apresentação – Fase 2, conforme o ANEXO 4.

Antes de cada entrevista, foi realizada uma breve rotina de apresentação da pesquisadora:

- Realizar a apresentação pessoal;
- Realizar a apresentação do tema do trabalho;
- Solicitar permissão para gravar.

Ao final das entrevistas executou-se um procedimento de encerramento:

- Agradecer;
- Solicitar um meio de comunicação direto com o entrevistado, na necessidade de maiores informações;
- Informar que as conclusões poderão ser disponibilizadas, resguardando a confidencialidade, caso haja interesse por parte da empresa.

ANEXO 3: Carta de Apresentação – Fase 1

Curitiba, xx de xxxxx de 200x.

A Ind. xxx
A/C: Sr. xxx

De: Professor Dr. Belmiro Valverde Jobim Castor
Universidade Federal do Paraná - UFPR
CEPPAD – Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração
Rua Dr. Faivre, 405, 6.º andar – sala 604
Telefone: (41) 262-7571, fax (41) 263-2341, e-mail: mestradm@sociais.ufpr.br

Prezado Sr,

A aluna Monica de Faria Mascarenhas e Lemos, mestranda da Universidade Federal do Paraná – CEPPAD – está realizando pesquisa para desenvolvimento de dissertação acerca de aspectos envolvendo a natureza das empresas familiares brasileiras e suas estratégias.

O setor escolhido foi o têxtil e, dentre as diversas indústrias têxteis mais representativas, sua empresa foi selecionada como adequada ao estabelecimento de parâmetros para a execução da mencionada pesquisa.

Na condição de orientador da dissertação, solicito a V.S.^a a gentileza de receber a mestranda com o sentido de abrir oportunidade de participar-lhe acerca dos objetivos e conteúdo do trabalho a ser realizado.

Lembro que a mestranda agirá com absoluta discrição e, naturalmente, os dados serão confidenciais e não serão identificados em hipótese alguma.

Na certeza de contar com V.S.^a,

Prof. Dr. Belmiro Valverde Jobim Castor
e-mail: xxx

Em caso de contato: Monica Lemos, Tel xxx, e-mail: xxx .

ANEXO 4: Carta de Apresentação – Fase 2

Curitiba, xx de xxxxxxxxro de 200x.

Ilmo Sr: XXX
Gerente de ????
Ind. YYY

Prezado Sr,

O Programa de Mestrado em Administração da UFPR vem, por meio desta, apresentar a mestranda Monica de Faria Mascarenhas e Lemos, que se encontra em fase de desenvolvimento de sua dissertação na área de estratégias empresariais sob a orientação do Prof. Dr. Belmiro Valverde Jobim Castor.

O objetivo do estudo visa um melhor entendimento de características referentes a empresas familiares do setor têxtil e suas estratégias.

Desse modo, vimos solicitar por meio de V.S.^a respaldo para o desenvolvimento desta pesquisa na forma de receber a referida pesquisadora e fornecer-lhe as condições necessárias para realizar as entrevistas necessárias à coleta apropriada dos dados.

Desde já, asseguramos a confidencialidade no tratamento desses dados coletados, com o compromisso de que as informações serão utilizadas exclusivamente com intuito acadêmico.

Antecipamos nossos agradecimentos e nos colocamos à disposição para quaisquer esclarecimentos adicionais porventura necessários.

Cordialmente,

Prof. Dr. Belmiro Valverde Jobim Castor
Orientador da Pesquisa

ANEXO 5: Questionário – Entrevista I: Presidente/Proprietário-Gestor

1. Você poderia me falar um pouco sobre quando e como aconteceu a criação da empresa?
Fundador
2. Quais foram os principais fatos que aconteceram na história da empresa?
3. Por que optou por trabalhar na empresa?
4. O controle acionário pertence à família?
Há preocupação para manter esse controle
5. Qual o principal produto com o qual a empresa trabalha?
6. Já pensou em fabricar outros tipos de produtos?
7. Como a empresa lida com a concorrência?
Passiva – agressiva
Parcerias
8. Como está o setor?
9. As vendas são mais voltadas para o mercado interno ou externo? Por que?
Exportam
10. Que cargos estão envolvidos nas decisões estratégicas?
11. Você acha importante, em uma empresa familiar, que membros da família participem da administração da empresa? Quais as principais razões?
12. Você poderia exemplificar momentos em que houve valiosa ajuda e outros em que houve problemas?
Conflito – solução – afetou – evitar
13. Ainda em relação aos membros familiares na organização. Você acha importante prepará-los antes que assumam um cargo? Por que?
14. Quais as principais dificuldades que a empresa teve quando houve a abertura comercial na década de 90?
Proteção.
15. Quais as alternativas desenvolvidas para superar essa fase de transição?
16. Qual a visão que a empresa possui em relação às contribuições e ações do governo para o empresariado nacional, principalmente para o seu setor?
Esforço é satisfatório
Falta alguma coisa
17. A empresa utiliza alguma fonte de recurso pública?
Quais
Satisfação
18. O setor possui alguma vantagem fiscal ou subsídio?
Quais
19. Na sua opinião, em termos tecnológicos (máquinas, equipamentos, P&D), como a empresa se encontra?

ANEXO 6: Questionário – Entrevista II: Dirigentes Estratégicos

1. Seu nome?
2. Você poderia falar um pouco sobre sua formação?
3. Você poderia contar como e quando você chegou nesta empresa?
 - # Anúncio jornal
 - # Tempo
 - # Cargo inicial
 - # Cargo atual
4. Qual o tipo de propriedade da empresa?
5. A direção da empresa é familiar?
6. Existe um membro específico da família que exerce maior influência na empresa?
7. Qual o tamanho da empresa de acordo com a classificação do BNDES?
8. Qual o número total de funcionários da empresa?
9. Quantos no nível estratégico?
10. Esta é uma empresa familiar e nesse tipo de empresa é muito comum a participação de familiares na gestão. Quantos familiares participam desta administração e quais são seus cargos?
 - # Horário de trabalho
11. Qual o papel do presidente nas inovações da empresa?
 - # Dificuldade de introduzir novas idéias ou de modificar as existentes
 - # MP/produto
 - # Desenvolvimento de novos produtos é fator-chave
 - # Tecnológicas
 - # Outros tipos de produtos
12. Como acontece o processo de tomada de decisão na empresa?
 - # Decisões-chave
 - # Decisões são delegadas
 - # Decisões centralizadas
 - # Participativo
 - # Sugestões
 - # Demoradas - rápidas
 - # Informações atuais
 - # Sistema informatizado
 - # Intuição – pessoalidade – subjetividade
13. Você acredita que as principais decisões são tomadas visando a manutenção ou o crescimento da empresa?
14. Você acha que há discrepância entre a responsabilidade exigida e a autoridade delegada?
15. Nesta empresa, quais são os principais fatores que você identifica como importantes para a delegação de autoridade?
16. Você acha que, como estrategista, você possui a autonomia suficiente para decidir?

- # Toma decisões independentemente de consulta
- # Decisões rotineiras
- # Filosofia da empresa = estimular tomada de decisão por conta própria
- 17. Como se dá o acesso ao presidente para os funcionários da empresa?
- 18. Como são as relações entre o presidente e seus funcionários?
 - # Sentimento/emoção/afeto
 - # Baseadas: proximidade/confiança/irracionais
 - # Senso de lealdade
 - # Proteção
- 19. Qual a sua reação quando a empresa apresenta decisões com as quais você discorda?
 - # **Constante**
 - # **Hábito de contestar/confrontar**
 - # **Arbitrário/pessoal/não racional**
- 20. A empresa abre espaço para sugestões e críticas às normas e procedimentos vigentes?
 - # **Tipo**
 - # **Funciona**
- 21. Como a empresa visualiza a falha cometida por um funcionário?
 - # **movimentos de contestação/reivindicações?**
- 22. Você poderia falar um pouco sobre a estrutura hierárquica da empresa?
 - # Vertical/horizontal
 - # Principais níveis
 - # Formal ou informal
 - # Estrutura paralela (não hierárquica e auto-organizada)
 - # Coordenação é eficiente
 - # Hierarquia existente é respeitada
- 23. Como as pessoas se comunicam dentro da empresa?
 - # Sistema formal, Rápido e flexível, Eficiente
- 24. Como os rumos e objetivos da empresa são definidos e divulgados
 - # Formalmente
 - # Para toda a empresa
 - # Funcionários compreendem seu significado
- 25. De que modo as atividades dos cargos são especificadas e definidas?
 - # Formalmente
 - # Reais
 - # Sobreposição de tarefas
 - # Há organograma formal condizente com a hierarquia estabelecida
- 26. As regras, normas e informações são escritas? Qual a sua opinião em relação a real utilização delas?
 - # Irreais
 - # Descumpridas
 - # Desconhecidas

- # Desconsideradas
 - # (13.2) Inclusão de novas regras
27. Você poderia me falar um pouco sobre como acontece o processo de planejamento estratégico?
- # Tempo (CP-LP)
 - # É formal ou intuitivo
 - # Sistemático
 - # Frequência (ano, semestre)
 - # Quem participa
 - # indicadores claros e objetivos
 - # Ajustes: aprovação superior
28. Na sua opinião, como a empresa reage aos processos de mudanças?
- # Aversão à incerteza
 - # Receio de enfrentar riscos
 - # Resistência à mudança
 - # Conservadores
 - # Defensivamente, reativa, pró-ativa, medidas adaptativas
 - # Só quando coagida
 - # Introduzir mudanças é difícil?
 - # Apego ao que é tradicional
 - # Tabus intocáveis
 - # Produtos tradicionais
29. Quais os principais requisitos considerados no processo de recrutamento para os cargos estratégicos?
- # Prioridade: familiares/amigos/conhecidos/indicações pessoais
 - # Senso de amparar parentes
 - # É uma valor
 - # Profissionais do mercado
 - # Formação
 - # Experiência
30. Quais os principais critérios adotados pela empresa para promoção?
- # Mérito, competência, qualificação técnica
 - # Simpatia e amizade
 - # Confiança e colaboração
31. Esta é uma empresa familiar e nesse tipo de empresa é muito comum a participação de familiares na gestão. Como eles foram preparados profissionalmente antes de assumirem os cargos que possuem?
- # Formação
32. Que tipo de tratamento diferenciado recebe um funcionário familiar quando contratado pela empresa?
33. Quais os principais critérios utilizados para decidir pela compra/substituição de equipamentos?

Existe planejamento para LP

Idade média dos equipamentos

34. Você acredita que, em termos tecnológicos, a empresa encontra-se atualizada? Por que?

Planejamento

35. Você poderia falar um pouco sobre os sistemas informatizados existentes na empresa?

#Suficientes

Eficientes

Utilizados

ANEXO 7: Processo Metodológico de Análise

1 – CATEGORIZAÇÃO POR TEMA:

- A) Transcrição das fitas;
- B) Elaboração de uma base de análise numérica, construída a partir das definições constitutivas das variáveis independentes e dependentes;
- C) Desmembramento do texto transcrito em sentenças (frases constituídas por uma ou mais orações);
- D) Inventário (isolamento) das sentenças;
- E) Classificação das sentenças: identificação e codificação de cada sentença de acordo com a base de análise numérica elaborada (fase B);
- F) Sub-classificação de cada sentença em:
 - (+): sentença que confirma haver a variável independente;
 - (-): sentença que confirma o oposto à variável independente.
- G) Tabulação do número de sentenças relacionadas às variáveis independentes de acordo com cada dirigente estratégico entrevistado, conforme tabelas 1,2 e 3 do ANEXO 8;

2 – ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE VARIÁVEIS INDEPENDENTES E DEPENDENTES:

- A) Identificação das sentenças que confirmam haver variável independente (+) e que apresentam relações com as variáveis dependentes;
- B) Elaboração das Tabelas 4, 5 e 6, constantes no ANEXO 8, identificando a influência (S), ou não (N), das variáveis independentes sobre as variáveis dependentes do estudo proposto.

A análise dos dados baseia-se tanto nas Tabelas 1,2 e 3, quanto nas Tabelas 4, 5 e 6. As Tabelas 1, 2 e 3 evidenciam a existência das variáveis independentes propostas, já as Tabelas 4, 5 e 6 relaciona-as, ou não, com as variáveis dependentes selecionadas para esse estudo. Essas tabelas estão expostas no ANEXO 8.

ANEXO 8: Tabelas para a Análise Individual de Casos

EMPRESA ALFA

TABELA 1 – TABULAÇÃO DO NÚMERO DE SENTENÇAS RELACIONADAS ÀS VARIÁVEIS INDEPENDENTES DE ACORDO COM CADA DIRIGENTE ESTRATÉGICO ENTREVISTADO: ALFA

VARIÁVEIS INDEPENDENTES	NÚMERO DE SENTENÇAS											
	DIRETOR 1		DIRETOR 2		DIRETOR 3		DIRETOR 4		TOTAL		TOTAL % (*)	
	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-
CON	3	13	1	11	0	8	0	9	4	41	9	91
TAC	4	6	0	4	3	3	2	2	9	15	37	63
AUT	0	1	0	3	1	2	1	2	2	8	20	80
INF	2	0	11	2	4	3	8	2	25	7	78	22
RTD	2	0	8	1	3	2	5	1	18	4	82	18
RAM	0	9	0	8	0	5	0	6	0	28	0	100
VCP	1	3	3	0	2	0	1	0	7	3	70	30
FNG	13	4	2	0	3	0	2	0	20	4	83	17
PAT	0	0	6	0	6	1	5	1	17	2	90	10

FONTE: A autora

(+) Sentenças que confirmam haver a variável

(-) Sentenças que confirmam o oposto à variável

(*) Números percentuais aproximados

CON	-	Conservadorismo
TC	-	Tendência à Centralização
AUT	-	Autoritarismo
INF	-	Informalidade
RTD	-	Rápida Tomada de Decisão
RAM	-	Resistência à Mudança
VCP	-	Visão para o Curto Prazo
FNG	-	Familiares na Gestão
PAT	-	Paternalismo

TABELA 4 – INFLUÊNCIA DAS VARIÁVEIS INDEPENDENTES SOBRE AS VARIÁVEIS DEPENDENTES: ALFA

VARIÁVEIS DEPENDENTES	SENTENÇAS RELACIONADAS									
	VARIÁVEIS INDEPENDENTES									
	CON	TAC	AUT	INF	RTD	RAM	VCP	FNG	PAT	
Estrutura Organizacional	S	S	S	S	S	N	N	S	S	
Estrutura de Decisão:										
Centralização	N	S	S	S	S	N	N	S	N	
Formalização	N	N	N	S	S	N	S	N	N	
Profissionalização	S	S	S	N	N	N	N	S	S	
Investimentos em Tecnologia	S	N	N	S	S	N	N	N	N	

FONTE: A autora

(S) Variável independente influencia variável dependente

(N) Variável independente não influencia variável dependente

EMPRESA BETA

TABELA 2 – TABULAÇÃO DO NÚMERO DE SENTENÇAS RELACIONADAS ÀS VARIÁVEIS INDEPENDENTES DE ACORDO COM CADA DIRIGENTE ESTRATÉGICO ENTREVISTADO: BETA

VARIÁVEIS INDEPENDENTES	NÚMERO DE SENTENÇAS									
	GERENTE 1		GERENTE 2		GERENTE 3		TOTAL		TOTAL % (*)	
	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-
CON	3	9	1	13	0	6	4	28	12	88
TAC	8	17	4	15	0	9	12	41	23	77
AUT	0	8	0	8	0	3	0	19	0	100
INF	3	16	10	10	3	3	16	29	36	64
RTD	4	6	1	4	3	3	8	13	38	62
RAM	0	7	0	6	0	3	0	16	0	100
VCP	3	2	0	7	0	4	3	13	19	81
FNG	8	8	1	2	0	1	9	11	45	55
PAT	0	6	0	3	0	3	0	12	0	100

FONTE: A autora

(+) Sentenças que confirmam haver a variável

(-) Sentenças que confirmam o oposto à variável

(*) Números percentuais aproximados

- CON - Conservadorismo
- TAC - Tendência à Centralização
- AUT - Autoritarismo
- INF - Informalidade
- RTD - Rápida Tomada de Decisão
- RAM - Resistência à Mudança
- VCP - Visão para o Curto Prazo
- FNG - Familiares na Gestão
- PAT - Paternalismo

TABELA 5 – INFLUÊNCIA DAS VARIÁVEIS INDEPENDENTES SOBRE AS VARIÁVEIS DEPENDENTES: BETA

VARIÁVEIS DEPENDENTES	SENTENÇAS RELACIONADAS									
	VARIÁVEIS INDEPENDENTES									
	CON	TAC	AUT	INF	RTD	RAM	VCP	FNG	PAT	
Estrutura Organizacional	N	S	N	S	S	N	N	N	N	
Estrutura de Decisão:										
Centralização	N	N	N	N	N	N	N	N	N	
Formalização	N	N	N	N	N	N	N	N	N	
Profissionalização	N	N	N	N	N	N	N	N	N	
Investimentos em Tecnologia	N	N	N	N	S	N	N	N	N	

FONTE: A autora

(S) Variável independente influencia variável dependente

(N) Variável independente não influencia variável dependente

EMPRESA GAMA

TABELA 3 – TABULAÇÃO DO NÚMERO DE SENTENÇAS RELACIONADAS ÀS VARIÁVEIS INDEPENDENTES DE ACORDO COM CADA DIRIGENTE ESTRATÉGICO ENTREVISTADO: GAMA

VARIÁVEIS INDEPENDENTES	NÚMERO DE SENTENÇAS											
	DIRETOR 1		DIRETOR 2		DIRETOR 3		DIRETOR 4		TOTAL		TOTAL % (*)	
	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-
CON	10	6	6	3	7	2	1	3	24	14	63	37
TAC	6	0	4	0	10	0	2	0	22	0	100	0
AUT	2	1	3	1	7	0	2	0	14	2	88	12
INF	10	1	10	0	3	0	2	0	25	1	96	4
RTD	8	0	6	0	1	0	2	0	17	0	100	0
RAM	0	6	0	3	1	7	0	2	1	18	5	95
VCP	9	0	5	0	4	0	1	0	19	0	100	0
FNG	16	0	10	0	9	0	2	0	37	0	100	0
PAT	8	0	6	1	4	2	0	2	18	5	78	22

FONTE: A autora

(+) Sentenças que confirmam haver a variável

(-) Sentenças que confirmam o oposto à variável

(*) Números percentuais aproximados

CON - Conservadorismo
TAC - Tendência à Centralização
AUT - Autoritarismo
INF - Informalidade
RTD - Rápida Tomada de Decisão
RAM - Resistência à Mudança
VCP - Visão para o Curto Prazo
FNG - Familiares na Gestão
PAT - Paternalismo

TABELA 6 – INFLUÊNCIA DAS VARIÁVEIS INDEPENDENTES SOBRE AS VARIÁVEIS DEPENDENTES: GAMA

VARIÁVEIS DEPENDENTES	SENTENÇAS RELACIONADAS									
	VARIÁVEIS INDEPENDENTES									
	CON	TAC	AUT	INF	RTD	RAM	VCP	FNG	PAT	
Estrutura Organizacional	S	S	S	S	S	N	S	S	S	
Estrutura de Decisão:										
Centralização	S	S	S	N	S	N	S	S	S	
Formalização	S	N	N	S	S	N	S	N	N	
Profissionalização	S	S	S	S	N	N	N	S	S	
Investimentos em Tecnologia	S	S	S	S	N	N	S	N	N	

FONTE: A autora

(S) Variável independente influencia variável dependente

(N) Variável independente não influencia variável dependente

ANEXO 9: Tabelas Consolidadas dos Casos

TABELA 7 – CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS DOS CASOS CONFORME AS CARACTERÍSTICAS PERSONALISTAS DE GESTÃO

VARIÁVEIS INDEPENDENTES: CARACTERÍSTICAS PERSONALISTAS DE GESTÃO	NÚMERO DE SENTENÇAS QUE CONFIRMARAM HAVER AS VARIÁVEIS INDEPENDENTES (%)		
	ALFA	BETA	GAMA
Conservadorismo	9	12	63
Tendência à Centralização	37	23	100
Autoritarismo	20	0	88
Informalidade	78	36	96
Rápida Tomada de Decisão	82	38	100
Resistência à Mudança	0	0	5
Visão para o Curto Prazo	70	19	100
Familiares na Gestão	83	45	100
Paternalismo	90	0	78

FONTE: A autora

TABELA 8 – CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS DAS INFLUÊNCIAS DAS VARIÁVEIS INDEPENDENTES SOBRE AS VARIÁVEIS DEPENDENTES

SENTENÇAS RELACIONADAS																											
VARIÁVEIS DEPENDENTES	VARIÁVEIS INDEPENDENTES																										
	CON			TAC			AUT			INF			RTD			RAM			VCP			FNG			PAT		
	AF	BT	GM	AF	BT	GM	AF	BT	GM	AF	BT	GM	AF	BT	GM	AF	BT	GM	AF	BT	GM	AF	BT	GM	AF	BT	GM
EO	S	N	S	S	S	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S	N	N	N	N	N	S	S	N	S	S	N	S
EDc	N	N	S	S	N	S	S	N	S	S	N	N	S	N	S	N	N	N	N	N	S	S	N	S	N	N	S
EDf	N	N	S	N	N	N	N	N	N	S	N	S	S	N	S	N	N	N	S	N	S	N	N	N	N	N	N
PA	S	N	S	S	N	S	S	N	S	N	N	S	N	N	N	N	N	N	N	N	N	S	N	S	S	N	S
IT	S	N	S	N	N	S	N	N	S	S	N	S	S	S	N	N	N	N	N	N	S	N	N	N	N	N	N

FONTE: A autora

EO Estrutura Organizacional

EDc Estrutura de Decisão – centralização

EDf Estrutura de Decisão – formalização

PA Profissionalização da Administração

IT Investimentos em Tecnologia

AF Empresa ALFA

BT Empresa BETA

GM Empresa GAMA

CON Conservadorismo

TAC Tendência à Centralização

AUT Autoritarismo

INF Informalidade

RTD Rápida Tomada de Decisão

RAM Resistência à Mudança

VCP Visão para o Curto Prazo

FNG Familiares na Gestão

PAT Paternalismo